



UNIVERSITA' DI PISA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO

DIAGNOSI AZIENDALE E BENCHMARKING:
IL CASO ARCAPLANET

RELATORE:
DOTT.SSA LUCIA TALARICO

CANDIDATO:
MATTEO MENCHINI

CORRELATORE:
DOTT.SSA ANGELA TARABELLA

ANNO ACCADEMICO 2013 - 2014

INDICE	1
INTRODUZIONE	5
1 IL BENCHMARKING	7
1.1. Origine ed evoluzione	7
1.2. Definizione	11
1.3. Le caratteristiche principali del Benchmarking: obiettivi, vantaggi, svantaggi e le condizioni di sviluppo	14
1.4. Le tipologie di Benchmarking	19
1.4.1. Benchmarking strategico o competitivo	20
1.4.2. Benchmarking funzionale o dei processi	22
1.4.3. Benchmarking interno	23
1.4.4. Benchmarking generico	24
1.5. I principi del Benchmarking	26
1.5.1. La reciprocità	26
1.5.2. L'analogia	27
1.5.3. La misurazione	28
1.5.4. La validità	28
1.6. L'implementazione del processo	29
1.6.1. Progettare un progetto di Benchmarking	32
1.6.2. Identificare cosa sottoporre a Benchmarking	34
1.6.3. Mappare i processi	35
1.6.4. Tecniche di misurazione	36
1.6.5. Ricerca del Benchmark	37
1.6.6. Le fonti di informazione	39
1.6.7. Definire come attuare il processo di Benchmarking	42
1.6.8. Analisi dei dati provenienti dal Benchmarking	43
1.7 Benchmarking come strumento innovativo nell'analisi economico-finanziaria, patrimoniale e nell'analisi gestionale	45

2 IL MERCATO DEL PETFOOD	51
Premessa	51
2.1. Il mercato internazionale del Petfood	53
2.1.1. Le dinamiche del Petfood a livello internazionale: dimensione, popolazione e mercato nei principali Paesi	53
2.1.2. Gli USA	57
2.1.3. Il Regno Unito	59
2.1.4. La Germania	69
2.1.5. La Francia	62
2.1.6. La Spagna	63
2.1.7. Il Brasile	65
2.1.8. La Russia	67
2.1.9. L'India	69
2.1.10. La Cina	70
2.2. Il mercato italiano: popolazione, dimensione e mercato	72
2.2.1. La popolazione pet in Italia	72
2.2.2. Quanto costa mantenere un pet?	74
2.2.3. La scelta del Petfood	77
2.2.4. Dimensioni, trend di sviluppo, caratteristiche chiave del mercato (Grocery + Petshop Tradizionale + Catene Petshop)	82
2.2.5. Alimenti per gatto	90
2.2.6 Alimenti per cane	92
2.3. Distribuzione: il confronto tra canali (Petshop Tradizionali, Grocery e Catene Petshop)	95
2.3.1. L'assortimento medio	95
2.3.2. Il Petshop Tradizionale	98
2.3.3. Le Catene Petshop	105
2.3.4. La GDO	111
2.3.5. La presenza delle Private Label in GDO	119
2.3.6 Alimenti per altri animali da compagnia	120

3 IL CASO ARCAPLANET	123
3.1. L'azienda	123
3.1.1. La storia	123
3.1.2. La mission	124
3.1.3. L'organigramma	125
3.1.4. L'impatto sulla struttura aziendale del fondo Motion EquityPartners	125
3.1.5. La posizione di Arcaplanet all'interno del settore	128
3.1.6 La strategia	131
3.1.7. Le procedure del controllo di gestione	135
3.1.8. L'importanza delle Risorse Umane in Arcaplanet	140
3.1.9. I principali fattori competitivi e le criticità della gestione	143
3.2. Benchmarking economico-finanziario e patrimoniale	145
3.2.1. L'analisi per indici	145
3.2.2. L'analisi delle liquidità e della solidità di Arcaplanet	147
3.2.3. L'analisi della redditività	153
3.2.4. Il leader del mercato europeo e principale concorrente Maxi Zoo S.p.A.	161
Benchmarking patrimoniale ed economico-finanziario tra Arcaplanet e Maxi Zoo	168
CONCLUSIONI	181
RINGRAZIAMENTI	185
BIBLIOGRAFIA	187
SITOGRAFIA	189

Introduzione

L'obiettivo che si propone questo lavoro di tesi, così come già annuncia il titolo, è quello di svolgere un'analisi di Benchmarking tra due Catene Petshop presenti nel mercato del Pet in Italia. L'analisi sarà effettuata prendendo come benchmark di riferimento Arcaplanet, catena leader in Italia, e Maxi Zoo, leader del mercato in Europa e principale concorrente di Arcaplanet.

Per Catena Petshop si intende l'insieme di punti vendita specializzati nella vendita di alimenti ed articoli per animali dotati di una struttura organizzata di almeno 7 punti vendita di proprietà.

Cani, gatti, conigli e altri pet sono, ormai da anni una presenza fissa nelle case degli italiani e sono a tutti gli effetti membri della famiglia di cui fanno parte assieme ai loro “amici umani”. Una volta adottato entra a far parte della vita delle persone e il legame che si crea con il pet è fortissimo, infatti ad esso vengono riservate particolari attenzioni e affetti.

Il pet rende le famiglie più unite, meno litigiose e fa sentire meglio; porta una serie di benefici sia ai più anziani, in quanto fa sentire più giovani e ne rende la vita più attiva, sia per i bambini costituendo un compagno di giochi ed aiutandolo nella socializzazione.

Il mercato del Pet è un “mercato che non conosce crisi”; infatti in un periodo di difficoltà economica come quello che stiamo vivendo tuttora, è uno dei pochi settori che ha evidenziato tassi di crescita positivi. Da qui l'interesse di studiare lo sviluppo del fenomeno delle Catene.

Confrontando Arcaplanet e Maxi Zoo sarà inoltre possibile notare l'importanza che il fenomeno delle Catene Petshop ha acquisito negli ultimi anni, e coglierne

le potenzialità di crescita.

La trattazione è articolata in tre capitoli.

Nel primo capitolo verrà analizzato il Benchmarking. Partendo dalla sua origine ed evoluzione, ne verranno evidenziate poi le principali caratteristiche e le diverse tipologie di Benchmarking. Il passo successivo sarà quello di illustrarne il processo e le varie fasi, terminando poi con mostrare come il Benchmarking possa rappresentare uno strumento innovativo nell'analisi economico-finanziaria, patrimoniale e nell'analisi gestionale.

Il secondo capitolo analizza il mercato del Petfood ed è diviso in tre parti. Nella prima troviamo le dinamiche del mercato del Petfood a livello internazionale, con particolare attenzione a quelle relative ai principali paesi europei e a quelle dei paesi emergenti. Nella seconda parte del capitolo, invece, viene analizzata la popolazione, la dimensione ed i numeri del mercato del Petfood in Italia. Infine nella terza parte troveremo il confronto tra i principali attori nel mercato del Petfood, ovvero Petshop Tradizionale, GDO e Catene Petfood, dove ne verranno mostrate le dinamiche ed il peso dei differenti segmenti.

Nel terzo ed ultimo capitolo suddiviso in due parti troveremo il caso Arcaplanet. Nella prima parte viene presentata l'azienda e come questa è cambiata con l'ingresso del fondo Motion Equity Partners nel capitale sociale. Arcaplanet rappresenta il leader nel mercato italiano che consegue risultati superiori rispetto alla media del settore, e riesce ad eccellere nei confronti dei competitors per le scelte intraprese nel corso degli anni. Verranno mostrate quelle che sono le scelte e le politiche del management che hanno permesso ad Arcaplanet di diventare la prima Catena Petshop in Italia. Nella seconda parte viene analizzata la situazione economica-finanziaria e patrimoniale dell'azienda e del concorrente. I risultati verranno poi utilizzati per fare un'analisi di Benchmarking tra le due aziende che mostri le differenti performance ottenute e le principali cause.

Capitolo 1 Il Benchmarking

1.1. Origine ed evoluzione

Le prime applicazioni del benchmarking alle imprese, nell'impostazione moderna, sono piuttosto recenti, e possono essere collocate alla fine degli anni settanta, anche se delle utilizzazioni di più semplice concezione venivano realizzate già verso la fine dell'Ottocento. Oggetto del confronto potevano essere gli standard d'igiene, la remunerazione degli operai o il livello di sicurezza degli impianti: il fine era quello di ricercare l'allocazione ottimale delle risorse.

Alcuni autori attribuiscono l'origine del benchmarking moderno ai manager delle aziende giapponesi, che nel secondo dopoguerra si recarono frequentemente nel mondo occidentale, in particolare negli Stati Uniti, per studiare ed osservare i processi manifatturieri e le metodologie in uso nelle aziende d'Occidente.

La prima applicazione del benchmarking nel mondo occidentale, secondo lo schema concettuale attualmente accettato, risale al 1979 e fu realizzata ad opera della Xerox Corporation. Quest'ultima in quell'anno, per far fronte all'azione delle concorrenti divenute più numerose ed agguerrite, sottopose ad attento esame i costi delle varie unità produttive. Questa prima fase, denominata “confronto di caratteristiche e qualità dei prodotti”, comportò lo smontaggio e l'analisi dei componenti delle fotocopiatrici della concorrenza e fece da preludio ad una successiva analisi, di maggiore entità, estesa all'affiliata giapponese Fuji Xerox e ad altre imprese nipponiche.

I risultati dell'indagine furono clamorosi e misero in evidenza la notevole differenza tra la performance tra l'azienda operante negli Stati Uniti d'America e quelle delle altre sottoposte ad analisi. In particolare, i costi di produzione della Xerox Corporation risultano pari ai prezzi di vendita delle imprese giapponesi,

fatto che indusse l'azienda a prendere in considerazione alcuni punti di riferimento (benchmarks) da assumere come obiettivi dei propri programmi commerciali.

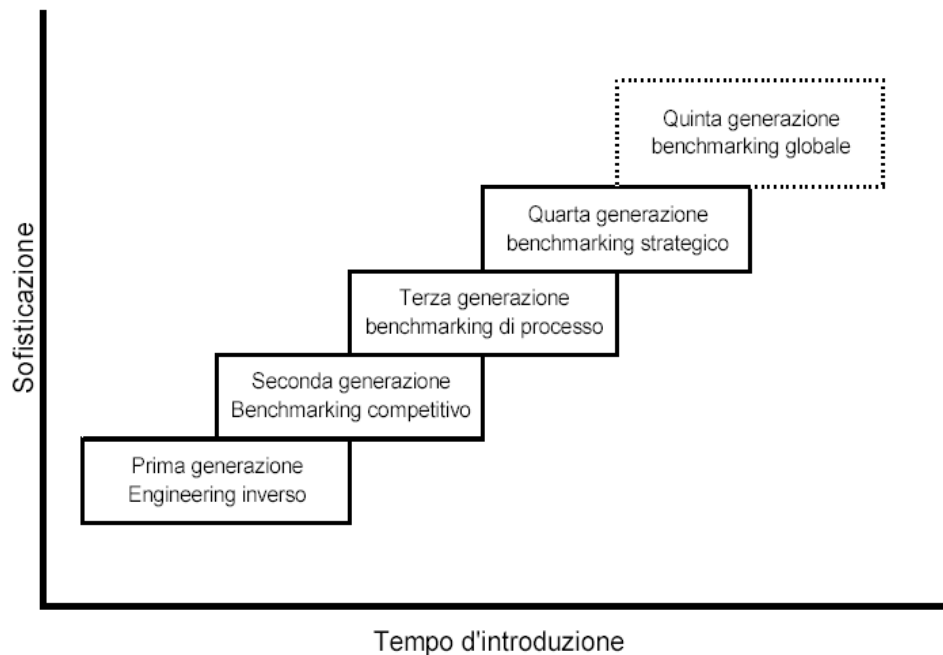
Ben presto la Xerox riuscì a riconquistare parte della quota di mercato perduta e migliorò le proprie performance reddituali conseguendo nuovi e più soddisfacenti livelli qualitativi. Sull'enfasi della ritrovata leadership nel settore, in una storica riunione degli azionisti avvenuta a conclusione del progetto di benchmarking nel 1983, l'utilizzo della metodologia venne esteso a tutti i principali processi aziendali anche quelli non produttivi. L'adozione di questa tecnica divenne la causa dell'abbandono di logiche di produzione ormai obsolete e legate semplicemente all'esperienza passata.

Un ulteriore passo in avanti venne compiuto allorquando si decise di utilizzare il benchmarking nei servizi post-vendita. In quel momento ci si rese conto che quando l'output aziendale era di natura immateriale, veniva a mancare un oggetto concreto interno da analizzare e comparare con quelli esterni: l'attenzione doveva, quindi, essere spostata sulle prassi o procedure finalizzate all'ottenimento di tale output. I processi furono sottoposti ad un'attenta scomposizione per individuare quegli indici che consentissero di quantificarne l'efficienza.

L'utilizzazione del benchmarking con la concorrenza comportava, tuttavia, notevoli problemi connessi con l'inevitabile limitazione alla condivisione di prassi e processi tra imprese animate da spirito competitivo, e poteva, al più, portare ad una posizione di parità con le migliori di esse, ma non di superiorità. Si comprese così la necessità di adottare un nuovo tipo di benchmarking fondato sull'analisi delle esperienze di aziende non concorrenti.

Nel corso degli anni ottanta, aziende come la 3M, l'HP, la DuPont, AT&T ed IBM, iniziarono a credere in questa nuova pratica di analisi competitiva ed

iniziarono a scambiarsi le proprie esperienze di confronto. Dagli anni ottanta ad oggi l'evoluzione del benchmarking può essere ripercorsa in cinque tappe fondamentali¹:



Disegno 1: L'evoluzione del benchmarking.

Il benchmarking di prima generazione tendeva a confrontare i prodotti con quelli della concorrenza al fine di valutarne le caratteristiche ed il funzionamento nei loro contenuti tecnici, seguendo i canoni della progettazione inversa. In altri casi esso mirava a vagliare i tratti distintivi rilevanti secondo un'ottica di mercato, così fornendo ausilio all'analisi dei prodotti competitivi. Questi metodi sono tuttora in uso nella maggior parte delle imprese.

La seconda generazione di benchmarking prende avvio con il progetto di “benchmarking competitivo” avviato presso la Rank Xerox Corporation nel 1979. Il benchmarking ha ad oggetto non solo il confronto delle caratteristiche tecniche e di mercato dei prodotti dei concorrenti, ma anche i processi interni all'azienda. La priorità dello studio si è spostata dal confronto degli output dei

¹ M. Milone ne, Il confronto competitivo ed il Benchmarking. Cacucci editore, Bari 1996.

processi gestionali al confronto dei risultati di efficienza degli stessi.

L'analisi però incontra alcune difficoltà dovute alle naturali restrizioni poste alla condivisione di informazioni su prassi e sui processi di imprese che si trovano ad operare e vivere nello stesso settore. Il superamento delle barriere poste allo scambio di informazioni tra le aziende direttamente concorrenti avviene al terzo stadio di sviluppo del benchmarking. La terza generazione di benchmarking, nel periodo tra il 1982 ed il 1988, ovvero la scoperta dell'importanza di svolgere l'analisi tramite ricerca in imprese non concorrenti. Le barriere innalzate dalle imprese concorrenti non potevano essere superate facilmente, cosicché si rilevava più semplice e di maggiore efficacia rivolgere la ricerca verso aziende che, non operando nello stesso campo, erano più propense a fornire dati ed esperienze di gestione. Le prassi individuate erano di maggiore interesse, ma presentavano il problema di non manifestare immediata utilità per l'impresa e, comunque, di necessitare di un'opera di adattamento prima di essere adottate. Il confronto veniva, quindi, basato sull'analogia tra i processi osservati.

Il benchmarking strategico costituisce la quarta generazione di benchmarking. Il benchmarking strategico è un processo sistematico inteso a valutare le alternative, a realizzare le strategie e a migliorare la performance mediante la comprensione e l'adattamento delle strategie di successo di aziende esterne con cui si collabora. Il benchmarking strategico differisce da quello di processo per la portata e la profondità dell'impegno fra le aziende associate.

L'ultimo stadio evolutivo che prende avvio dal benchmarking strategico è un approccio globale allo studio; è il concetto della quinta generazione di benchmarking che include l'analisi non solo delle differenze culturali tra le aziende (geograficamente lontane), ma anche i vincoli (legali, amministrativi, sociali o legati all'ambiente, alla cultura) derivanti dalle realtà in cui le imprese globali localizzano la propria attività di creazione del valore. Lo studio segue

un'ideale di eccellenza imprenditoriale² che si riflette necessariamente nello sforzo per raggiungere la posizione di superiorità nel mercato globale.

1.2. Definizione

Seppure oggi venga usato per individuare una particolare tecnica di management di supporto alla definizione delle strategie aziendali, alla qualità ed al controllo dei processi e delle attività aziendali, il benchmarking non è certamente un termine che trova la sua genesi nella dottrina Economico Aziendale.

Se andassimo ad effettuare una traduzione del vocabolo in italiano, noteremo che non esiste una traduzione diretta ed univoca da un punto di vista aziendale, dunque per una corretta comprensione è forse opportuno ricorrere al significato che viene attribuito dal dizionario della lingua inglese al termine bench-mark, il quale si riferisce alla tecnica usata in topografia per individuare un segno di rilievo planimetrico.

In altre parole bench-mark determina un segno su un oggetto “stabile”, il quale indica in genere un'altitudine, e viene praticamente impiegato come riferimento nelle misurazioni topografiche e nell'osservazione delle maree.

Altre possibili definizioni configurano nel vocabolo citato il “punto di riferimento dal quale si possono effettuare delle misurazioni” ma anche il “punto di riferimento standard” dal quale altri soggetti possono essere misurati e con quello confrontati, ma lo definiscono in maniera generica e mai esplicitamente riferibile alle problematiche di Economia Aziendale.

² Coda V. in L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, Torino 1988, e anche Bertini U. In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa, in Finanza, Marketing e Produzione, Milano 1985 n. 3.

Roger Milliken lo ha definito “un furto spudorato” e alla Motorola gli hanno addirittura assegnato il nome di codice “Bandit”, il benchmarking tuttavia non significa unicamente “copiare”. Questo fenomeno può essere attribuito in parte alla mancata corretta comprensione dello strumento in questione, in parte al contrasto con tecniche di gestione obsolete ma ormai cristallizzate in una componente immateriale dell'organizzazione d'impresa, per sua natura schiva a repentini mutamenti: la cultura aziendale.

“Copiare è rischioso. È necessario capire la teoria che sta alla base di quanto si vuole fare”³. Il Benchmarking è più che copiare. Per la Westinghouse è uno strumento integrato nel processo di Total Quality Improvement “per identificare le migliori pratiche, dovunque esistenti, e per realizzare e comunicare queste pratiche in tutta la Westinghouse, in modo da migliorare la competitività e conservare le nostre competenze di base”. Nel manuale del benchmarking del centro produttività e qualità dell'azienda troviamo la seguente definizione:

Il benchmarking è la ricerca continua di pratiche significativamente migliori, che determinano la performance competitiva superiore.

La Westinghouse, non chiede ai suoi team di scoprire la migliore pratica in assoluto, ma pratiche significativamente migliori per migliorare.

Un'altra definizione del benchmarking viene da Fred Bowers, direttore del programma di benchmarking della Digital Equipment: “Il processo mediante il quale le organizzazioni apprendono, a somiglianza degli esseri umani”.

In Economia Aziendale le definizioni di benchmarking sono tutte riconducibili alla seguente: “il benchmarking rappresenta il processo continuo di misurazione dei prodotti/servizi/processi attraverso il confronto con i migliori concorrenti o le

3 Citazione dalla registrazione di una conferenza tenuta nel 1986 da W. Edwards Deming alla Hewlett-Packard.

aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato”.

La paternità di tale definizione è attribuita a David T. Kearns già managing director della Xerox Corporation, anche se, l'effettiva definizione interpretativa del termine è attribuibile a Robert Camp, responsabile della logistica della medesima azienda.

Un'ulteriore definizione formale del Consorzio per la Ricerca e Sviluppo delle Metodologie di benchmarking, costituito tra Xerox, Motorola, Boeing e Digital è la successiva: “benchmarking è un approccio sistematico e continuo per identificare gli standard di prestazione (benchmark) confrontare se stessi con questi, e identificare le prassi (practices) che permettono di diventare il nuovo standard di riferimento (new best in class).

In sintesi l'attività di benchmarking consiste nella ricerca reciproca ed autorizzata di informazioni aziendali che consentono al management di confrontare le proprie prestazioni e performance con quelle di altre aziende.

Con ciò si vuole inoltre sottolineare come ogni azienda abbia in realtà una propria e diversa adattabilità del concetto di benchmarking, oltre che una propria definizione formale, in quanto proprio perché sinonimo di confronto, implica che è possibile “fare benchmarking” di qualunque cosa, purché confrontabile e strategicamente rilevante per il successo dell'impresa. Infatti ogni cosa che può essere misurata può essere confrontata, e oggi praticamente ogni cosa (ogni fenomeno), può essere misurata anche se con indicatori o parametri diversi.

Sebbene sia un processo di misurazione che si traduce in misure della performance da mettere a confronto, il benchmarking descrive anche come si arriva alla performance eccellente. Le practices che conducono alla performance eccellente sono dette enabler. Così, i risultati di benchmarking, sono di due tipi:

misure di performance da prendere a modello (bench-marks), ed enabler. Applicando la logica di Deming, gli enabler sono la teoria che sta dietro la performance del processo.

Gli enabler del processo vengono sviluppati per soddisfare bisogni specifici, nell'ambito d'una specifica realtà e cultura aziendale. Da questo punto di vista non esistono due aziende estremamente uguali, e quindi le pratiche di un'azienda non possono essere direttamente trasportate in un'altra senza un rigoroso esame preventivo. Senza questo esame e senza gli adattamenti da esso consigliati, è evidente che il “furto spudorato” diventa soltanto una fonte di guai.

1.3. Le caratteristiche principali del Benchmarking: obiettivi, vantaggi, svantaggi e le condizioni di sviluppo di una nuova filosofia gestionale.

Compreso che fare benchmarking significa in pratica individuare le procedure e le tecniche di management gestionali migliori e fissare successivamente le misure di riferimento qualitative e quantitative come risultato dell'adozione delle procedure e tecniche stesse.

Bisogna fare una precisazione: i confronti non avvengono solo con aziende del medesimo settore, inoltre si pone in particolare risalto anche le attività di supporto svolte dall'azienda migliore (attività intese come servizi e prassi eccellenti).

Affinché tale tecnica innovativa manifesti appieno la propria efficacia occorre che il management sia dotato di volontà e umiltà nell'imparare dagli altri, stabilendo i termini del confronto costantemente attraverso standard esterni⁴, e sforzandosi di formulare gli obiettivi partendo dagli orientamenti esterni,

4 Per esterni si intende non solo riferito ad altre imprese ma anche ad altre aree di attività.

assumendo come riferimento l'azienda migliore (o l'area migliore) a servire il proprio cliente.

In tal senso il confronto deve essere considerato come tecnica per individuare le inefficienze nei processi e nelle prestazioni al fine di ottenere i vantaggi competitivi necessari, e non deve essere “subito” o inteso dai manager come strumento di valutazione dell'individuo. Da qui emerge quello che forse è il fondamentale limite o problema del benchmarking: l'ostruzione all'introduzione del cambiamento e dell'innovazione perché spesso generata dall'esterno.

Infatti le imprese, come le aree che la compongono, sono caratterizzate da prassi o abitudini routinarie consolidate nel tempo. Nel management è ben radicata una certa memoria storica, non semplice da scalzare per imporre i cambiamenti, soprattutto se questi sono la conseguenza del fatto che c'è qualcuno d'esempio da imitare, che è ritenuto il migliore e soprattutto che deve essere superato, ciò indifferente se questo qualcuno è residente all'interno o all'esterno dell'impresa.

Superare questa problematica non è affatto semplice, secondo alcuni, una soluzione potrebbe essere quella di legare in parte i risultati raggiunti con il benchmarking al sistema degli incentivi, favorendo così una migliore accettazione ed assimilazione di quanto fatto “esternamente”, cosicché si possa cumulare quella esperienza alla propria, storicamente consolidata nel tempo.

I benefici generali che il benchmarking può portare sono molteplici⁵:

- l'individuazione di standard di performance formulati in base alle esigenze ed alle attese del cliente finale;
- la formulazione di obiettivi quali-quantitativi sicuramente di realistico

⁵ Il benchmarking può certamente essere affiancato alle più tradizionali metodologie di controllo, senza generare alcun tipo di problematiche.

raggiungimento, in quanto basati sul confronto con le migliori aziende operanti sul mercato, le quali hanno già concretizzato quegli obiettivi od obiettivi simili;

- la costante, continuativa e sistematica revisione, attraverso opportuni aggiornamenti, delle prassi e delle operazioni aziendali;
- l'abbassamento o riduzione, nel management, della resistenza al cambiamento;
- il notevole contributo alla creazione di consenso nella formulazione degli obiettivi;
- l'adozione di prassi e standard probabilmente non individuabili senza il confronto verso l'esterno;
- l'assimilazione creativa ed adattata nei propri processi delle migliori prassi operative di qualsiasi settore d'impresa;
- la spinta verso un'innovazione sia delle attività di servizio sia di prodotto, sempre più orientata ai fabbisogni del cliente.

Se andiamo ad analizzare i vantaggi specifici dello strumento, vediamo come impattano su diverse aree aziendali: sul sistema informativo dell'azienda, sulla strategia, sull'orientamento al cliente.

Dal punto di vista del sistema informativo, fare benchmarking significa produrre una serie di importanti ulteriori vantaggi a favore dell'efficacia del sistema stesso, il quale dovrebbe poter gestire, nelle innovate condizioni di processo, sia una quantità superiore di dati più “freschi” e aderenti alla realtà competitiva, sia una qualità di informazioni superiore, sicuramente connotata da maggiori legami di interdipendenza, assicurando così una migliore razionalizzazione della gestione dei flussi informativi. Il miglioramento del sistema informativo è infatti favorito innanzitutto dal fatto che il benchmarking assolve la funzione di controllare il trend di sviluppo storico degli indicatori presi a base per il confronto,

monitorando l'adozione di nuove misure e rilevandone anche l'eventuale soppressione. Consente in pratica di creare una sorta di data base attivabile internamente ed in stretta aderenza con le realtà dei processi.

Il benchmarking ha inoltre un apprezzabile effetto su tutte le fasi della sequenza del processo della individuazione della strategia, della formulazione operativa della strategia, della implementazione della stessa, oltre che dello sviluppo più aggressivo, attivo e contestualmente razionale, dello stile di leadership⁶.

Questo approccio consente inoltre di valutare correttamente, tramite le opportune analisi interne, il reale orientamento al cliente che è presente in azienda, dal quale possono scaturire scelte decisionali strategiche per il futuro dei vari business.

Tale orientamento può essere espresso come nella seguente matrice.

Alta	1 Sopravvalutazione	2 Valutazione corretta
	3 Valutazione corretta	4 Sottovalutazione
Bassa		
	Bassa	Alta
	Soddisfazione clienti	

Tavola 1: L'orientamento al cliente

⁶ Per quanto riguarda lo stile di leadership il riferimento non è l'alta direzione in modo particolare, bensì i manager.

Prendendo in considerazione la matrice, vediamo che se in azienda si è nella situazione del primo quadrante, significa che il management è convinto che il cliente è soddisfatto mentre non lo è assolutamente. Questa situazione è molto rischiosa perché ritenendo di essere migliori, di quanto poi i fatti dimostrino realmente, si possono prendere decisioni che spesso mettono a repentaglio il futuro dei business. Altrettanto capita nel quarto quadrante dove il management, non sapendo di soddisfare il cliente, non sfrutta le opportunità offerte dal mercato, correndo così il rischio di eliminare i vantaggi competitivi autogenerati, ed inconsciamente acquisiti dalla propria gestione. Le situazioni del secondo e terzo quadrante individuano invece una autopercezione aziendale della soddisfazione dei clienti corrispondente alla realtà, in entrambi i casi l'azienda conosce esattamente e con chiarezza i bisogni del cliente, solo che nel secondo quadrante si hanno dei consistenti punti di forza, perché il cliente è altamente soddisfatto, invece nel terzo quadrante si hanno notevoli problemi a soddisfare le esigenze dei clienti. Il benchmarking ha un ruolo importante soprattutto per le aziende che si trovano nel primo, terzo e quarto quadrante.

Il benchmarking rappresenta uno strumento che ha una notevole valenza strategica, in quanto crea le migliori condizioni per l'individuazione delle aree critiche della gestione (o dei processi aziendali) sulle quali effettuare opportuni interventi.

Un'analisi critica di questo particolare strumento di management non può prescindere da mettere in evidenza quelli che sono gli eventuali limiti o svantaggi.

In particolare occorre osservare quanto segue:

- il benchmarking non impiegato in maniera corretta può ridursi ad una semplice analisi degli indicatori di performance, senza generare le

necessarie spinte verso un'analisi penetrante dei fenomeni e dei processi osservati, e delle cause che li hanno provocati, dalle quali ricavare i contributi indispensabili a ritarare i propri atteggiamenti e le proprie prassi;

- per avere la giusta risposta da questa tecnica occorre rivedere costantemente, in un processo di progressivo apprendimento, la corretta ottica di intervento, che non deve essere eccessivamente limitata e neppure esageratamente vasta;
- il tempo non è certamente un fattore a favore di questa tecnica, perché spesso nel management si crea la convinzione dei risultati immediati: la fretta rischia quindi di ridurre il benchmarking ad un inutile spreco di sforzi e di impegno;
- il benchmarking deve essere tenuto lontano dalla pressione dei problemi di tutti i giorni e dalle beghe interne oltre che dalle politiche, spesso non comprensibili, di tipo intraorganizzativo;
- il processo di benchmarking non manifesta tutta la sua efficacia se prima non si è attentamente progettato il sistema delle comunicazioni nell'ambito dell'organizzazione, e se non si è creato in prima istanza verso il progetto di “confronto”, l'idoneo consenso nell'alta direzione e secondariamente nell'intero management.

In realtà queste problematiche non devono scoraggiare il management di fronte alle prime difficoltà. Infatti un'analisi obiettiva della tecnica, consente di riscontrare più vantaggi che svantaggi.

1.4. Le tipologie di Benchmarking

Pur essendo unica l'essenza del benchmarking in letteratura è possibile distinguere quattro tipologie principali. Questa classificazione prende in

considerazione gli argomenti selezionati ed i partners di processo, per distinguere i seguenti quattro tipi:

- Benchmarking strategico o competitivo,
- Benchmarking funzionale o dei processi;
- Benchmarking interno;
- Benchmarking generico.

1.4.1. Benchmarking strategico o competitivo

Si tratta della configurazione di processo di benchmarking più diffusa. Il confronto coinvolge i principali concorrenti dell'azienda che si accinge a realizzarlo e ha la finalità di entrare nel merito dei fattori che caratterizzano vantaggio competitivo conseguito dai competitors.

Si tratta sicuramente di un approccio particolarmente complesso perché richiede un gran numero di informazioni necessarie a classificare i concorrenti in termini di posizionamento strategico di:

- quota di mercato
- tasso di crescita
- return on asset (ROI)
- return on equity (ROE)

evidenziando per ogni concorrente le aree di vantaggio competitivo.

Con l'incrocio del posizionamento competitivo e la classificazione delle aree che determinano il relativo vantaggio è possibile evidenziare la percezione che i

clienti hanno delle aziende e dei relativi prodotti in modo da ottenere e informazioni pertinenti sulle strategie adottate e sui target raggiunti, pervenendo all'individuazione dei migliori nelle diverse attività interne d'impresa.

Dal punto di vista applicativo si procede con l'analisi di tre dei principali elementi strategici correlati alla creazione di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, ovvero:

- la focalizzazione sui clienti,
- le imprese concorrenti
- le competenze chiave.

Una volta identificati le aziende best in class di riferimento o risultati del confronto possono essere utilizzati per definire i propri obiettivi economico-finanziari a livello di:

- Impresa
- ASA
- Business

nella continua ricerca del miglioramento delle performance economiche.

I confronti hanno carattere generale (medie e statiche e di settore) e lo scambio di informazioni può avvenire con l'intervento di terzi attingendo da banche dati gestite da organizzazioni che promuovono il benchmarking, o meno formalmente, ricorrendo ad informazioni e dati pertinenti al confronto, tratte da agenti di vendita plurimandatari, fornitori, clienti ecc.

I limiti che incontra il benchmarking strategico fanno riferimento alla difficoltà poste nella condivisione di informazioni con i concorrenti diretti a causa della

diffidenza sugli scopi che muovono l'analisi.

1.4.2. Benchmarking funzionale o dei processi

Focalizza lo studio sulle prassi e sulle performance di un'area funzionale (acquisti, amministrazione) o di un processo trasversale rispetto a più funzioni (sviluppo prodotti, programmazione e controllo di gestione) allo scopo di conseguire un maggiore controllo della qualità e dell'efficienza gestionale.

Operativamente devono essere per prima cosa individuati i migliori esempi nell'area aziendale da confrontare, indipendentemente dal settore di appartenenza, da ricercarsi là dove si ritiene possa essere trovata l'eccellenza.

Una volta accertata la collaborazione dei partner lo studio prosegue con una serie di incontri e di discussioni con il migliore della classe nello svolgimento delle prassi e delle procedure che conducono allo standard di performance ambito.

La difficoltà maggiore sta nell'individuazione dei partner che non necessariamente operano nel medesimo settore dell'azienda che si propone al confronto. Tutto ciò rende necessaria la verifica in primis dell'esistenza di una certa omogeneità o conformità nei processi da confrontare. Grazie ad un adeguato grado di analogia tra i processi è possibile effettuare il trasferimento di quelle prassi innovative che permettono di ottenere la superiorità sulla concorrenza e divenire i best in class nel settore di appartenenza.

Questo approccio è molto più semplice rispetto al benchmarking strategico poiché meno dispersivo e quindi più concentrato sull'analisi dei processi o parti di essi.

Le idee migliori nascono dall'indagine condotta su aziende leader in settori

completamente diversi da quello di pertinenza, e ciò facilita lo scambio di informazioni che avviene con maggiore libertà e sicurezza perché il confronto non coinvolge aziende vere e proprie concorrenti.

1.4.3. Benchmarking interno

Confronta le prestazioni e le prassi seguite da funzioni, unità di business o filiali appartenenti alla stessa azienda.

È adottato nell'ambito delle aziende di maggiori dimensioni suddivise in divisioni e presenti in più aree geografiche diverse.

Il confronto è realizzato al fine di migliorare le prassi aziendali in uso e soprattutto normalizzare le differenze nei livelli di performance interne originate dalla differente cultura che contraddistingue spesso le realtà multinazionali e che è alla base della creazione di modelli organizzativi, di prassi processi diversi fra loro che alimentano i gap nelle prestazioni. L'operatività dei vari processi viene orientata verso un comune standard di riferimento basato sulla soddisfazione del cliente aziendale.

Rispetto agli altri tipi di studio il benchmarking interno richiede un'organizzazione del lavoro più semplice ed è caratterizzato da una maggiore tempestività e facilità di applicazione, non è necessario impegnare tempo e risorse per la ricerca dell'azienda esterna di riferimento e non ci sono particolari difficoltà nello scambio di informazioni, i dati di provenienza sono tempestivi e ragionevolmente sicuri in merito alla loro precisione e affidabilità, questo perché i sistemi di misurazione istituzionali solitamente non divergono troppo.

I risultati del benchmarking interno possono essere vanificati dall'eccessiva

attenzione che lo studio rivolge all'interno, questo riduce le possibilità di individuare le prestazioni migliori e di usarle come termine di riferimento per l'iniziativa di cambiamento perché si limita a comparare l'efficacia e l'efficienza delle prassi eseguite in una unità operativa o divisione con altre non necessariamente sono le best in class assolute.

1.4.4. Il Benchmarking generico

Questa forma di confronto interorganizzativo è applicabile in tutte quelle situazioni in cui l'azienda decida di migliorare i propri processi gestionali generici ovvero riscontrabili anche in altre realtà aziendali operanti in settori diversi da quello in cui opera l'azienda stessa.

È necessaria un'eccellente capacità di astrazione da parte delle risorse umane incaricate dello studio di un certo processo diverso da quello tipico dell'azienda di provenienza. Sull'assunto che alcuni processi o funzioni aziendali siano sempre uguali indipendentemente dal settore di operatività dell'impresa indagante e di quella indagata, lo studio cerca di scoprire prassi e metodi innovativi rispetto a quelle attuate nel settore di appartenenza.

Le aziende che eseguono un progetto di benchmarking generico sono quindi incoraggiate a ricercare altrove le modalità di svolgimento di processi multifunzionali, la generalizzazione e lo sforzo per rendere attuabile quanto studiato in settori merceologici differenti, giustifica le capacità di astrazione e di comprensione più incisive poco sopra richiamate.

Data la maggiore o minore estraneità del contesto aziendale in cui le prassi studiate sono inserite, la trasposizione nell'ambito aziendale di riferimento può essere complicata ed anche questo contribuisce a rendere il benchmarking

generico un approccio più difficoltoso rispetto agli altri fin qui studiati.

A seguire una tabella riassuntiva delle caratteristiche distintive delle diverse applicazioni di benchmarking:

operazioni di benchmarking	rilevanza	facilità di raccolta dati e di accesso	individuabilità di prassi innovative	facilità di analogie
concorrenti diretti del prodotto benchmarking competitivo/strategico	X			X
leader del settore benchmarking funzionale		X	X	X
operazioni interne benchmarking interno	X	X		
processi generici benchmarking generico		X	X	

La scelta della tipologia di benchmarking più idonea da applicare dipende da molteplici considerazioni, in particolar modo rispetto alla posizione competitiva assunta dall'azienda nel mercato di riferimento.

Infatti se l'azienda è già leader del mercato non avrà la necessità di identificare le prassi migliori in assoluto, ma se le prerogative dell'azienda sono più contenute potrà più facilmente individuare le opportunità di miglioramento confrontandosi con una qualunque azienda riconosciuta di successo.

Non c'è un metodo standard per identificare l'approccio di benchmarking più idoneo da applicare ma è necessario valutare tutte le variabili anche non organizzative in gioco. Usando come parametro discriminante l'orientamento alla creazione del vantaggio competitivo è possibile individuare una gerarchia nell'applicazione delle tipologie di benchmarking.

- Benchmarking strategico
- Benchmarking funzionale
- Merchandising generico
- Benchmarking interno

La sequenzialità sottolinea la capacità dell'analisi condotta a diversi livelli di dettaglio di sviluppare un'effettiva capacità competitiva dell'azienda, passando da un livello di massima sintesi ad uno particolareggiato e viceversa, lo studio evidenzia i parametri obiettivo necessari alla misurazione delle performance coerenti con la reale evoluzione dei fattori di competitività e di sviluppo dell'azienda.

1.5. I principi del Benchmarking

L'efficacia di un processo di benchmarking è legata alla valida organizzazione delle fasi che compongono il processo. Nella sua costruzione, per ogni tipologia e modello che l'azienda ha deciso di adottare il processo ha successo se sono rispettati i seguenti principi.

1.5.1. La reciprocità

La reciprocità è il primo dei principi chiave per il successo del benchmarking, fa riferimento al mutuo beneficio che le aziende traggono dalla collaborazione ad un progetto di benchmarking.

Ogni partner riceve come controprestazione alla propria divulgazione dei dati un flusso informativo di segno contrario a quello generato. Questo interscambio delinea una situazione in cui tutte le parti risultano vincenti superando la

tradizionale chiusura mentale del management aziendale orientata alla riservatezza delle notizie relative all'attività della propria organizzazione.

La reciprocità del rapporto di scambio non avviene alla cieca, ma è negoziata a priori chiarendo gli obiettivi del benchmarking, i confini del campo delle informazioni, la modalità dello scambio dei dati e l'ampiezza dello studio.

In questo modo è possibile cercare di limitare il rischio dei comportamenti sleali delle imprese che mosse dal dubbio di non guadagnare niente dalla partecipazione alla partnership di benchmarking alzano barriere allo studio in modo da pregiudicare la concreta applicazione delle prassi individuate.

Perché l'iniziativa di benchmarking abbia successo è necessario che ciascun impresa partner chiarisca le proprie intenzioni e si comporti come preventivamente stabilito e concordato.

1.5.2. L'analogia

L'analogia dei processi operativi e delle prassi studiate è un altro dei fattori chiave per il successo del benchmarking. Affinché lo scambio delle informazioni tra i partner di un'alleanza di benchmarking sia proficuo è necessario che queste siano concretamente utilizzabili e ciò è collegato al grado di similarità dell'oggetto di analisi.

La similitudine è necessaria sia per confrontare le prassi ed i processi in uso con quelli applicati dalle altre imprese, sia per tradurre gli "enabler" o fattori guida individuati.

All'individuazione dei fattori guida non segue la copia, ma è necessario comprendere come adattare e mettere in pratica la lezione imparata dall'altra azienda e l'affinità dei processi e delle prassi risulta la base di partenza per la traduzione in procedure e metodi.

1.5.3. La misurazione

La misurazione delle prassi e dei metodi indagati avviene comparando i dati espressione della loro prestazione. L'obiettivo è capire se esiste una differenza e quale è l'entità del gap tra l'impresa investigata l'investigante.

Con la misurazione si identificano gli aspetti chiave del processo che permettono di migliorare la performance evidenziando il modo in cui è organizzato e scoprendo le ragioni che fanno delle prassi analizzate il successo dell'azienda.

La misurazione consente all'azienda di verificare l'apporto di efficacia ed efficienza ai propri processi, conseguente all'adattamento dei fattori guida delle procedure migliori.

I sistemi di misura usati nell'analisi delle prassi dipendono dai fattori da misurare, ed è opportuno che i partner di benchmarking usino strumenti ed unità di misura uguali, in modo da pervenire a risultati omogenei e più facilmente applicabili.

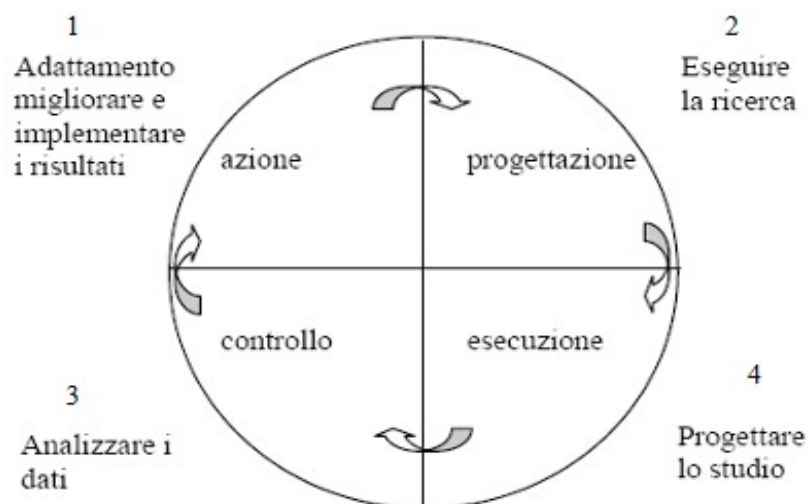
1.5.4. La validità

Le misurazioni della performance di un processo sono usate per studiare e correlare i fattori guida che consentano di migliorare i risultati. Per la loro

esattezza è necessario che le misure corrispondano effettivamente al sistema di misura utilizzato e non siano invece il frutto di valutazioni soggettive che ne dimostrano solo una fattibilità logica.

La legittimazione delle misurazioni effettuate oltre a convalidare l'affidabilità dei dati di analisi evidenzia le motivazioni che hanno consentito quei livelli di performance. Queste saranno usate per specificare le direttive da rispettare in aziende dal momento dell'implementazione ed esecuzione delle prassi ottimali individuate.

1.6. L'implementazione del processo



Disegno 2: Il modello del processo di benchmarking

Le aziende che affrontano per la prima volta il benchmarking tendono a creare un proprio modello, con il relativo diagramma di flusso. Di 42 modelli di benchmarking analizzati e valutati dalla Ibc dell'Apqc sono stati riscontrati più o meno i medesimi elementi.

Lo studio dell'Apqc riconosce nel processo di benchmarking 4 passi fondamentali. Questi passi, che ricalcano i 4 passi del ciclo di Deming per la

gestione del processo (Plan-Do-Check-Act=progettazione, esecuzione, controllo e azione), sono:

1. Progettazione del progetto di benchmarking;
2. Raccolta dei dati necessari;
3. Analisi dei dati riferiti ai divari di performance e ai fattori guida;
4. Miglioramento attraverso l'adattamento degli enabler del processo.

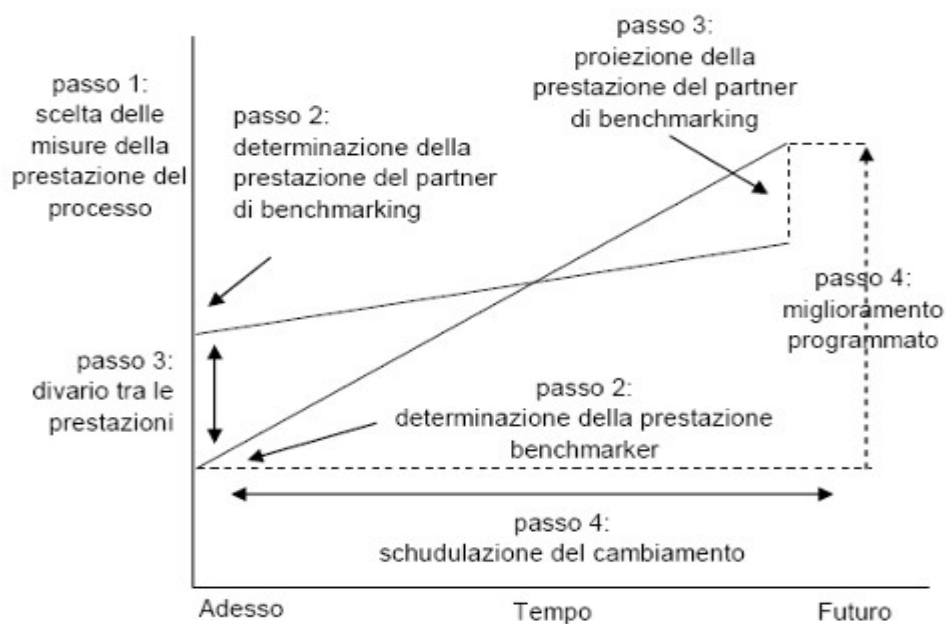


Illustrazione 1: Contributi del processo allo sviluppo e alla riduzione del divario.

La più importante conclusione dello studio dell'Apqc è stata che per il successo di un progetto di benchmarking è necessario seguire un modello rigoroso che consenta d'adottare un approccio integrato, sistematico e misurato. Considerato che la maggior parte dei modelli si articolano sostanzialmente in questi passi, è inutile sprecare tempo per creare nuovi modelli, ma è meglio investire questo tempo nel progetto di benchmarking.

Bisogna ricordare, però, che non è necessario che tutti gli studi di benchmarking eseguano l'intera sequenza dei 4 passi proposti nel modello: il modello deve

essere considerato solo come una guida all'apprendimento e al processo di scoperta.

Ciascuno dei 4 passi contribuisce allo sviluppo di una “analisi del divario” intesa a determinare il livello del differenziale di performance esistente fra l'azienda oggetto del benchmarking e quella che lo esegue.

L'analisi del divario è fondamentale per identificare le aziende di cui conviene imitare le pratiche. La figura precedente mostra come costruire un diagramma dell'analisi del divario servendosi dei risultati di ciascuno dei 4 passi del benchmarking.

Il primo passo identifica la misura della performance del processo. Il secondo identifica la performance della propria azienda e quella dell'azienda associata nel benchmarking. Il terzo passo indica sia la misura del divario di performance esistente fra la nostra azienda e quella assunta come modello, sia la tendenza della performance dell'azienda modello, proiettata sull'orizzonte della nostra azienda. Il quarto passo contribuisce a determinare l'obiettivo di miglioramento del processo rispetto al proprio orizzonte.

L'efficacia di un progetto di benchmarking è legata alla valida organizzazione delle fasi che compongono il processo.

Il modello adottato per eseguire il benchmarking deve aderire alle caratteristiche proprie dell'azienda e poiché ogni azienda è soggettivamente inimitabile il processo acquisisce i tratti distintivi che caratterizzano la realtà organizzativa in cui è strutturato. In tale ambito il modello di benchmarking risulta unico e contribuisce a distinguere la stessa azienda che lo adotta, che ha piena libertà di costruirsi una propria ed univoca individualità nella realizzazione di proprie ambizioni e progetti.

Un progetto di benchmarking nasce nel momento in cui si verifica un divario di riferimento (prestazione) tra la prassi attuata dall'azienda che vuole migliorare le proprie prestazioni e quella dell'azienda che invece è leader nell'applicazione della stessa prassi.

L'obiettivo dello studio è quello di portare entro un certo lasso di tempo la prima azienda ad essere migliore o almeno uguale al livello di applicazione di quella prassi aziendale usata dell'azienda presa a riferimento.

Per attivare un valido processo di benchmarking è necessario:

1. Progettare un progetto di benchmarking;
2. Identificare attentamente che cosa bisogna sottoporre a benchmarking;
3. Cercare sul mercato l'azienda di riferimento (benchmark) da analizzare e con la quale confrontarsi;
4. Definire come attuare il processo di benchmarking;
5. Capire attraverso la raccolta e l'analisi dei dati provenienti dal benchmark come si è raggiunta l'eccellenza nell'oggetto di analisi del benchmarking;
6. Approfondire l'analisi con dei confronti qualitativi e quantitativi e prendere le dovute decisioni su come procedere nell'implementazione dei cambiamenti.

1.6.1. Progettare un progetto di Benchmarking

Il management coinvolto nel progetto deve definire con chiarezza e precisione gli obiettivi su cui concentrare lo studio.

In questa fase sono formulate le indicazioni di massima su cosa, su come e sul con chi lo studio proseguirà col confronto, nonché le motivazioni che spingono l'attuazione del progetto.

Molto importante in fase di pianificazione è la discussione su quali sono le attività aziendali oggetto di confronto. Queste devono essere scelte considerando le priorità strategiche ed i benefici attesi con lo studio.

La pianificazione perviene anche alla determinazione delle risorse da attribuire alla realizzazione del processo di benchmarking, i cui fabbisogni vengono stimati a preventivo in termini di tempo, personale strumenti, e tradotti in termini di costi emergenti del progetto.

Dal processo di pianificazione il progetto di benchmarking deve risultare ben allineato alle strategie aziendali, deve avere il giusto livello di dettaglio per essere fruibile a chi ne ha bisogno ed essere circoscritto onde evitare perdite di tempo. (Tab. 1)

Processo o area funzionale	Obiettivo troppo ampio	Obiettivo troppo ristretto	Livello di dettaglio appropriato
Servizi di supporto alla clientela	Miglior processo di soddisfazione del cliente	Miglior contatto telefonico col cliente	Migliori pratiche di gestione del centralino
Formazione dei dipendenti	Miglior processo di formazione	Miglior lay out della classe	Miglior processo di valutazione dei bisogni
Sviluppo dei dipendenti	Miglior processo di sviluppo	Miglior formulario di richiesta di trasferimento	Miglior processo di orientamento

Tabella 1: I diversi livelli di dettaglio del benchmarking

Si capisce bene l'importanza di questa prima fase per il coordinato sviluppo sequenziale di quelle successive ed il motivo che ne riconosce a più riprese un prerequisito idoneo per la buona riuscita del progetto.

1.6.2. Identificare cosa sottoporre a Benchmarking

Definire l'oggetto del benchmarking significa individuare all'interno dell'azienda qual'è la criticità che è necessario migliorare alla luce delle performance conseguite dalle altre aziende.

La conoscenza delle criticità aziendali è il primo passo per approfondirne la loro valenza strategica. Si tratta di un'operazione tutt'altro che semplice.

L'analisi interna ha l'obiettivo di identificare e di documentare il prodotto, il processo la funzione da sottoporre a benchmarking, evidenziarne chi è il cliente ed il responsabile, con lo scopo di approfondire la conoscenza del business aziendale.

La conoscenza del business aziendale ad un livello di dettaglio accettabile in concomitanza dell'esigenza di minimizzare tempi e risorse da destinare all'analisi strumentale allo studio di benchmarking, può essere acquisita ricorrendo ad un questionario contenente una serie di domande necessarie ad appurare lo stato dell'arte degli outputs, i risultati dei processi potenziali indiziati di confronto.

L'analisi interna destinata all'individuazione dell'oggetto del benchmarking può estendere l'esame dai processi funzionali a quelli interfunzionali, a seconda del focus seguito il processo di benchmarking può proseguire articolandosi secondo due piani di sviluppo alternativi:

1. benchmarking funzionale che riguarda i processi operativi, quelli cioè che rientrano interamente nell'ambito di una singola funzione aziendale e che possono venire modificati nel suo ambito;

2. benchmarking interfunzionale che è tipico dei processi aziendali che sono cioè tipici di più funzioni.

Portiamo a esempio, per maggiore chiarimento, una elencazione di possibili funzioni o processi interfunzionali da prendere in considerazione.

Processi funzionali	Processi interfunzionali
Acquisti	Planning
Logistica	Budgeting
Produzione	Comunicazione interna
Marketing vendite	Logistica integrata
Ricerca e sviluppo	Gestione ordini
Amministrazione	Fabbisogni clienti
Organizzazione	Assistenza post vendita
Personale	Sviluppo prodotti
	Qualificazione e selezione fornitori
	Valutazione
	soddisfazione clienti

Tabella 2: Processi Funzionali e Interfunzionali.

1.6.3. Mappare i processi

Una volta individuato il processo in correlazione alle priorità strategiche da sottoporre al benchmarking, è possibile utilizzare la tecnica di mappatura dei processi per individuarne in modo più approfondito le criticità e le disfunzioni presenti.

Le tecniche di mappatura, modellizzazione e di misurazione dei processi che sono state sviluppate e raffinate nel corso degli anni, consentono di approfondire la conoscenza delle attività che costituiscono i processi aziendali in termini di obbiettivi, cause, input, output e vincoli, così da agevolare l'individuazione delle

possibili aree oggetto di miglioramento ed approfondire la conoscenza della combinazione aziendale in vista del confronto con le altre realtà.

Sulla base di un organigramma che chiarisca effettivamente la gerarchia organizzativa, un diagramma di flusso fornisce una serie di informazioni utili all'analisi, tra cui: gli attori coinvolti nel processo, la sequenza di compiti necessari al suo completamento, l'output del processo, chi produce cosa, chi è cliente esterno / interno del processo, i collegamenti tra le varie aree funzionali, ed i confini di ciascun processo di lavoro.

1.6.4. Tecniche di misurazione

Collegata alla mappatura del processo da sottoporre a confronto c'è la determinazione delle prestazioni delle prassi necessarie ad eseguire lo stesso. Per far ciò è possibile utilizzare alcuni sistemi di misurazione delle performance tra i quali si sceglie quello più opportuno. La misurazione delle prestazioni del processo da sottoporre a benchmarking è indispensabile sia per valutare l'opportunità di variare i metodi di esecuzione dei processi così come assunto dagli esempi esterni, sia per valutare se ed in quale misura il cambiamento ha ottenuto o stia conseguendo il risultato prospettato.

Questi giudizi si basano sulla valutazione del grado di efficienza ed efficacia delle prassi costituenti i processi aziendali sia interni che esterni determinabile ricorrendo a metodologie di misurazione per quanto possibile obbiettive.

I fattori critici per la misurazione delle performance, in termini di benchmarking, sono normalmente riferiti oltre che alla produttività (efficienza esterna, efficienza interna) anche alla qualità e alle combinazioni di entrambi. I problemi maggiori sorgono per la misurazione degli aspetti astratti della attività aziendali che per

loro natura si prestano direttamente a valutazioni qualitative più che quantitative.

Le unità di misura da utilizzare per confrontare le prestazioni del processo da sottoporre a confronto devono essere significative sia dei livelli di qualità e produttività raggiunti dalle prestazioni sia essere largamente condivise dagli attori che operano nello stretto ambito dato dal processo oggetto di misurazione e quanto più simili e condivise da coloro che operando nelle diverse strutture organizzative si sottopongono al confronto, questa simbiosi è necessaria per attenuare il rischio di incomparabilità dei dati utilizzati per lo studio.

1.6.5. Ricerca del Benchmark

Una volta selezionato il processo da confrontare e formato il team che concretamente si occuperà dello studio, il processo prosegue con la fase dell'individuazione e del contatto con l'azienda o le unità organizzative target, a cui si fa riferimento per il confronto⁷. La fonte primaria dei dati necessari ad eseguire lo studio può trovarsi nell'azienda stessa strutturata come gruppo di imprese o azienda multidivisionale ovvero in aziende esterne, espressione del migliore risultato economico-tecnico dell'oggetto indagato. Non necessariamente il benchmark opera nello stesso settore dell'azienda promotrice del confronto, talvolta l'oggetto di benchmarking può essere più efficacemente osservato e studiato con riguardo a realtà imprenditoriali operanti in settori completamente diversi e che sono leader in una attività o in un processo analogo a quello che si intende migliorare.

Il soggetto aziendale da porre sotto la lente di ingrandimento è colui che presenta elevati standard di performance rispetto a diverse dimensioni di analisi: efficienza produttiva, penetrazione commerciale, grado di conoscenza, capacità

⁷ Si veda Antonio Farchione in *Il benchmarking può rendere più competitiva l'azienda*, in PMI n. 10, 2006.

operativa del sistema umano, ovvero e l'azienda che il mercato riconosce come la migliore relativamente ad uno o più aspetti evidenziati.

La lista dei partner potenziali viene elaborata esaminando congiuntamente gli indicatori di tipo quantitativo e qualitativo costruiti sui risultati conseguiti dalle stesse candidate depurati dagli effetti distorsivi dell'ambiente di riferimento.

L'output di questa del processo di benchmarking costituisce l'evidenza di quale tra i candidati discussi in fase di pianificazione e l'azienda da cui è possibile trarre le indicazioni più utili per effettuare le implementazioni di particolare efficienza ed efficacia nel processo oggetto di miglioramento.

A seconda che i partner individuati siano:

1. Interni. Sono selezionate aree o unità interne all'azienda, divisioni appartenenti alla stessa azienda oppure alle società operative facenti parte dello stesso gruppo. Lo studio si configura come un benchmarking interno orientato alla normalizzazione delle prestazioni dei processi interni ma utilmente potrebbe evidenziare i problemi critici da affrontare nell'implementazione di prassi risultanti da una seguente indagine esterna.

2. Concorrente diretto. I concorrenti diretti di un prodotto sono i primi a cui lo studio è indirizzato questa tipologia di benchmarking viene definita appunto competitiva. Nel condurre un indagine di questo tipo è necessario porre particolare attenzione all'individuazione di operazioni svolte dal concorrente che risultano sia realmente confrontabili in termini di sistema di valutazione e di parametri obiettivo utilizzabili, sia realmente utili perché i concorrenti diretti del prodotto potrebbero attuare prassi che non sono le migliori e che non sono da imitare.

3. Funzionale. Sono individuati tra i partners di benchmarking i concorrenti funzionali o le imprese leader in settori differenti. Lo studio si concentra sulle attività comparabili dal punto di vista dei processi trasversali alle funzioni analoghe. I risultati a cui può pervenire l'indagine hanno un grande potenziale di realizzazione di prestazioni superiori. Implementando le prassi e i metodi individuati in aziende differenti è possibile raggiungere una posizione di superiorità rispetto alla concorrenza non ugualmente raggiungibile con l'acquisizione di metodiche già adottate dalla stessa che può consentire al più di giungere ad una posizione di parità.

4. L'impresa eccellente. Il soggetto individuato per la comparazione è l'impresa Best in Class, il più bravo della classe, questo dà luogo ad un benchmarking di tipo generico, svolto con l'intento audace di confrontare le performance di aziende che potrebbero trovarsi ad operare in località anche molto lontane.

Sebbene non vi sia una lista magica di aziende eccellenti, od una ricetta di criteri per l'individuazione delle aziende con cui confrontarsi giusta in assoluto, la selezione del partner non dovrebbe concludersi con una scelta casuale, ma essere svolta con un comportamento attivo, considerando preliminarmente gli aspetti che si vogliono migliorare, oltre al grado di innovatività che si vuole perseguire in considerazione delle risorse disponibili e destinabili allo studio di benchmarking.

1.6.6. Le fonti di informazione

Da un punto di vista pratico la ricerca del partner di benchmarking può essere realizzata consultando varie fonti di informazioni differenziate. Le fonti di ricerca si distinguono principalmente in interne ed esterne.

Le prime contengono le informazioni ottenibili con un'analisi dei prodotti dei processi, e altri studi effettuati in successione ricorrendo a reti interne di benchmarking, ovvero a studi di esperti che a differenza dei precedenti hanno il compito istituzionale di aggiornare le conoscenze sui mercati.

Molto importanti risultano le indagini condotte attingendo a fonti di ricerca secondaria cioè le fonti di informazioni diverse dalle imprese.

I dati ottenuti mediante questo canale possono essere utilizzati per analizzare criticamente quelli ottenuti ricorrendo alle fonti di ricerca primaria entrambe necessarie alla selezione dell'azienda partner per il confronto.

Le fonti informative da consultare per ottenere una visione globale possono essere costituite da:

1) Studi di settore, pubblicazioni realizzate da economisti aziendali e ricerche condotte da associazioni di categoria, enti di ricerca o studi di consulenza. L'esistenza di tali studi possono essere fornite da osservatori e addetti di Settore.

2) Nominativi ed informazioni a carattere generale sulle aziende operanti nel settore disponibili presso organismi pubblici (camere di commercio, enti pubblici di ricerca, ecc,) e associazioni di categoria oppure pubblicati sulla stampa economica e su riviste di settore oppure inseriti in raccolte sistematiche tipo annuari Seat.

E' poi utile concentrarsi sui dati contenuti nei:

1) Bilanci pubblicati dalle aziende operanti nel settore.

2) Riconoscimenti o citazioni speciali, sono assegnati periodicamente da

associazioni o riviste per l'eccellenza dimostrata di prodotti e servizi.

3) Mass Media, molti giornali rivolgono particolare attenzione alle performances di imprese che si sono distinte sotto qualche specifico aspetto. La stampa contribuisce a creare l'immagine aziendale, che può essere distorta dalla mancata indipendenza delle testate consultate.

4) Le associazioni professionali sono fonti di dati, di informazioni e di appoggio nell'identificare i partner che ha il benchmark. Possono essere in possesso di rapporti industriali specifici, che contengono utili informazioni di base.

5) Rapporti indipendenti di esperti esterni, esistono esperti per quasi tutti gli argomenti di interesse, questi sono associati ad istituzioni autonome come organizzazioni di consumatori, università ed organizzazioni di ricerca senza scopo di lucro.

6) Consulenti. I consulenti possono essere individuati tramite le molte fonti già accennate. Condurre gli studi di benchmarking attraverso i consulenti può essere produttivo, specie se i partecipanti vogliono restare anonimi, la garanzia della riservatezza infatti è una delle ragioni principali del ricorso ai consulenti esterni.

L'approfondimento di questi dati può avvenire ove non già effettuate con delle apposite visite sul campo e contatti informali. Prima di prendere contatto con il partner di riferimento è però opportuno fare incetta di dati e verificarne la concordanza così da essere ragionevolmente sicuri che la selezione non venga influenzata da influssi psicologici legati alla più o meno notorietà dell'impresa da contattare.

1.6.7. Definire come attuare il processo di Benchmarking

Il team di benchmarking deve raccogliere e sistematizzare i dati che costituiscono l'input per le seguenti fasi di analisi, cioè l'individuazione e l'implementazione dei cambiamenti, queste ultime secondo molti sono le vere e proprie attività di benchmarking.

Il team preposto allo studio in questa fase deve individuare in base alle modalità di raccolta dei dati, come misurarsi per effettuare il confronto, ciò significa:

- 1) Analizzare in un'ottica di processo (INPUT - PROCESSO - OUTPUT) le prestazioni effettuate;
- 2) Individuare le unità di misura delle prestazioni di processo e articolare in misure quantitative di tipo economico o fisico, ed in misure qualitative;
- 3) Differenziare la tipologia di benchmarking in benchmarking strategico orientato al monitoraggio dei risultati e della soddisfazione del cliente (MACRO MISURE) ed in benchmarking operativo orientato a rilevare dei singoli processi i tempi di ciclo, gli errori e le caratteristiche (MICRO MISURE).
- 4) Selezione degli strumenti di benchmarking per la raccolta di informazioni dai partner e successiva adozione.

Si ripropongono le problematiche, le modalità di risoluzione e gli strumenti usati nelle precedenti fasi per individuare cosa sottoporre a benchmarking e per identificare con chi confrontarsi.

Un metodo efficace di raccolta dei dati dai partner è l'incontro personale con la compilazione di questionari appositamente predisposti sull'oggetto di

benchmarking. L'incontro oltre a permettere uno scambio diretto di dati e di informazioni può concludersi (con impegno reciproco) con una visita ai reparti operativi dove è possibile acquisire una diretta conoscenza delle prassi o del processo studiato.

Una relazione personale può essere instaurata non solo con le visite in loco, ma anche con l'organizzazione e l'invito a partecipare a prestabiliti convegni con a tema l'oggetto di confronto.

Nelle occasioni di incontro i manager di varie imprese formano dei gruppi di lavoro che con l'ausilio di consulenti esterni si scambiano conoscenze ed opinioni sulla modalità di realizzazione o di esecuzione di attività, prassi e processi che sono argomento di dibattito.

1.6.8. Analisi dei dati provenienti dal Benchmarking

Una volta raccolti tutti i dati sui processi di lavoro, sulle prassi attuate dal partner eccellente è necessario trasformarli in informazioni di senso unitario in modo renderle idonee al confronto con le proprie.

In questa fase si realizza l'analisi comparativa con la quale ci si propone di accertare il divario nelle performances dei processi, metodi o nelle prassi confrontate determinando gli ambiti del processo in cui intervenire per annullarlo con le innovazioni derivanti da idee creative intuendo osservando i migliori esempi se non superare le prestazioni del riferimento.

I dati derivanti dalle risposte formulate alle domande dei questionari o dai resoconti delle visite in loco o raccolte con gli studi dei gruppi di lavoro, vanno normalizzate sulla base di una comune unità di misura individuata nella fase

precedente.

Il confronto della performance interna con quella conseguita dai partner di benchmarking viene effettuato con il ricorso a delle matrici con una doppia entrata, in cui gli indicatori delle prestazioni conseguite dai partner vengono aggregati in macro categorie, come: produttività, tempo qualità e costo.

La tabella riesce a fornire una sintesi delle informazioni che si prestano bene ad essere illustrate con dei grafici che hanno il pregio di esprimere direttamente una visione del fenomeno aderente alla realtà indagata.

Gli schemi vengono integrati dalle informazioni qualitative non normalizzabili, utili a spiegare le ragioni del divario determinato con l'analisi comparativa evidenza di tre situazioni alternative, quali:

1. Se la differenza delle prestazioni è negativa, allora la prassi o il processo studiato all'esterno ha conseguito una performance superiore ed il benchmark è pertanto esterno all'azienda.
2. Se la differenza delle prestazioni è nulla, la prassi od il processo dell'impresa è pari ad i migliori esempi esterni;
3. Se la differenza delle prestazioni è positiva, (questo è il risultato più auspicabile per chi ha promosso lo studio), le prassi interne, le metodologie di esecuzione delle attività dei processi interni conseguono una prestazione superiore a quella dei partners ritenuti i migliori esempi, questi ultimi secondo la logica del benchmarking dovranno in ragione del divario prendere a riferimento tali prestazione; il benchmark è allora all'interno dell'azienda stessa.

Tutti i fatti rilevati e le considerazioni formulate devono essere raccolte in un

rapporto, prima di promuoverlo ad esito finale dello studio, cioè prima di sistematizzare i risultati in esso contenuti, rendendoli definitivi è necessario verificare criticamente la bontà dei dati che portano al risultato dell'analisi comparativa, soprattutto se l'entità del gap determinata è rilevante sia che il segno sia negativo o positivo.

I contenuti minimi di questo documento devono includere gli obiettivi del progetto raggiunti, la descrizione delle modalità di formazione e dell'operato del team che ha lavorato al progetto, le fonti di informazioni consultate, i metodi adottati nelle varie fasi, soprattutto in fase della raccolta degli stessi ed una sintesi esplicativa dei risultati e delle conclusioni tratte. Il report a cui perviene lo studio è una fonte informativa ad utilità plurima e costituisce per l'azienda una fonte da cui attingere le informazioni relative alle future implementazioni orientate al cambiamento e si configura come strumento idoneo alla comunicazione ai partner gli esiti dello studio di benchmarking.

1.7. Il Benchmarking come strumento innovativo nell'analisi economico-finanziaria, patrimoniale e nell'analisi gestionale

Tutte le attività svolte in azienda, quelle primarie e quelle di supporto, sono strumentali allo svolgimento dell'esercizio gestionale dell'azienda; questa considerazione di fatto significa che ciascuna attività individuata in un'azienda può essere collocata all'interno di un diagramma causa-effetto che permette di riconoscere le attività più critiche, grazie al confronto di benchmarking, per la creazione di valore globale, soprattutto da intendersi come capacità di produrre ricchezza.

In realtà però tutte le azioni adottate e rivolte al raggiungimento dell'eccellenza, si ripercuotono nel concreto sull'economicità della gestione, e sull'economicità

dell'equilibrio finanziario.

In questo senso si intende sottolineare l'importanza della comprensione e valutazione dello stato di salute, anche economico-finanziario di una qualsiasi azienda, ma non da un punto di vista autarchico, senza cioè raffronti con le realtà aziendali circostanti, bensì mediante una sistematica attività di benchmarking la quale, grazie ad una visualizzazione di sintesi quantitativa, delinea il profilo dell'azienda come risultato del confronto.

Concretamente, e da un punto di vista strettamente operativo, l'attività di benchmarking in tale ambito⁸ consiste nel tradurre l'azienda in un'insieme di valori indicatori di sintesi, tutti determinati e calcolati sulla base di dati rilevati nell'azienda stessa, presentati e comparati adeguatamente con altrettanti indicatori omogenei individuati e valorizzati con la medesima logica metodologica presso altre aziende del medesimo settore, o presso aziende non appartenenti allo stesso settore ma invece tipologicamente simili per caratteristiche strutturali e problematiche operative.

Una completa e corretta valutazione dello stato di salute dell'azienda è ottenibile attraverso un complesso di indicatori di tipo economico-patrimoniale-finanziario determinati congiuntamente ad indicatori di tipo fisico-operativo, in modo tale da non scollegare la contingenza situazionale e strutturale di natura economico-finanziaria da quei processi gestionali che rappresentano i fattori di influenza principali⁹.

Quanto affermato consente di riproporre l'analisi di bilancio e l'analisi gestionale operativa in chiave diversa, e più significativa rispetto alle sterili situazioni che spesso si riscontrano nella realtà.

⁸ Tipicamente di analisi di bilancio e di analisi gestionale.

⁹ Bisogna inoltre considerare i fattori esterni all'impresa sui quali l'azienda esercita sicuramente un livello di dominanza minore ed indiretto, se non marginale.

Infatti in un complesso sistematico di analisi quantitativa si propone il calcolo di indicatori di bilancio, di indicatori di struttura ed operativi, di indicatori di sviluppo e specifici di settore, dove le variabili analizzate, rappresentano la valutazione quantitativa e qualitativa dello stato di salute dell'azienda senza tuttavia trascurare le attività ed i processi, e consentendo inoltre di individuare (grazie al confronto di benchmarking) le cause delle disfunzioni funzionali ed interfunzionali, oltre alla determinazione degli interventi correttivi desumibili mediante la conoscenza delle relazioni causa-effetto delle aziende partner nel progetto di benchmarking; il tutto per ripristinare gli equilibri auspicati e diventare benchmark di riferimento.

Con gli indicatori di bilancio, infatti, potranno essere valutate la redditività dell'azienda, delle attività dei business, l'equilibrio finanziario, la liquidità, la solidità patrimoniale, la struttura e la composizione dei principali costi. Con gli indicatori strutturali ed operativi si attuerà un'analisi approfondita sugli aspetti processuali ed operativi nelle principali aree di attività dell'azienda, analizzando il personale e la struttura, verificando e confrontando l'efficienza la produttività nelle attività, la qualità ed il livello del servizio, la gestione del ciclo attivo e del ciclo passivo e così via.

Nel benchmarking di tipo economico finanziario puro è decisamente più difficile riconoscere lucidamente gli interventi correttivi da adottare nei processi per diventare il nuovo benchmark di riferimento; tuttavia notevoli sono gli spunti e le riflessioni che ne possono derivare, anche perché determinati valori conseguiti ad esempio nel ROE sono la conseguenza di un insieme interdipendente di decisioni-azioni e azioni-decisioni che si sono verificate durante il processo gestionale, e che è difficilissimo sintetizzare in un ristretto e significativo legame causa-effetto come quello riscontrabile nel singolo ROE citato.

In particolare il ruolo principale di tutti questi indicatori, soprattutto in termini

di benchmarking, è fondamentale per poter esprimere valutazioni corrette complete e di vasto respiro sullo stato di salute delle aziende confrontate. Per tale circostanza è comunque opportuno arricchire i tradizionali indici di redditività, di liquidità, di struttura, e così via, con appositi indicatori gestionali creati ad hoc per tipologia merceologica e/o per settore, in modo tale da accrescere la coerenza con le caratteristiche principali del tipo di impresa esaminata e sottoposta a benchmarking, e risolvere peraltro i problemi di eccessiva sintesi relativamente ai processi, limite dei precedenti indicatori citati.

Per esempio in un progetto di confronto per settore, come nel caso di aziende appartenenti alla distribuzione commerciale sarà necessario creare indicatori appositi come i seguenti:

- a) Grado di utilizzo del personale di vendita

$$\frac{\text{Numero addetti diretti}}{\text{Metri quadri punto vendita}}$$

- b) Resa per metro quadro

$$\frac{\text{Fatturato}}{\text{Metri quadri punto vendita}}$$

- c) Scontrino medio

$$\frac{\text{Fatturato}}{\text{Numero medio scontrini}}$$

Questi indicatori, nella realtà rappresentativi del grado di efficacia e di efficienza

dei processi e delle attività nella distribuzione organizzata al dettaglio, una volta calcolati sono quelli che permetteranno, insieme ai noti indicatori derivanti dalla tradizionale analisi di Bilancio, un confronto di benchmarking più attendibile.

Solo con questo maggiore contributo investigativo, rappresentato dalla misurazione di queste variabili gestionali, si potrà innanzitutto individuare il best in class, comprendere le cause che hanno generato determinati sviluppi dei processi gestionali e prevedere gli idonei interventi correttivi per diventare i nuovi riferimenti.

È inoltre possibile ottenere contributi da altri indicatori, strutturali ed operativi, che focalizzano l'attenzione su singoli eventi, e settori, e che pertanto possono manifestare in maniera più significativa gli accadimenti, i fattori di influenza, le patologie gestionali e gli interventi correttivi (ad esempio un indicatore di consegne non conformi).

CAPITOLO 2 – Il mercato del Petfood

Premessa

Per studiare il mercato dei prodotti Petfood bisogna, innanzitutto, chiedersi quale sia il significato della parola Petfood e quale sia la sua portata. In termini letterari significa “cibo per gli animali domestici”, e comprende qualsiasi prodotto destinato all'alimentazione dei pet.

Per animale domestico, o da compagnia, si intende un animale addomesticato e pertanto allevato in un'economia domestica senza fini di lucro. In teoria qualunque animale può essere considerato da compagnia, ma in pratica la maggior parte degli animali da compagnia appartiene ad un numero limitato di specie gradite per il loro aspetto o per il loro comportamento.

L'Art 1 della Convenzione europea per la protezione degli animali da compagnia definisce un animale da compagnia come :“ogni animale tenuto, o destinato ad essere tenuto dall'uomo, in particolare presso il suo alloggio domestico, per suo diletto e compagnia.”

Il mercato del Petcare può essere suddiviso in 3 categorie:

1. Prodotti food;
2. Prodotti non food;
3. Servizi.

La prima categoria, meglio conosciuta come Petfood, raggruppa tutti i prodotti destinati all'alimentazione dei Pet, come cibi secchi e umidi, semi, verdura, frutta, acqua, latte ma anche integratori vitaminici. Il Petfood costituisce un investimento redditizio per le multinazionali alimentari, in quanto molto spesso rappresenta un'estensione delle industrie che producono alimenti destinati al consumo umano, e il controllo di un mercato in crescita può portare una serie di opportunità.

La seconda categoria, quella relativa a prodotti non food, comprende tutti quei prodotti per la cura, l'igiene, la bellezza, il comfort ed il gioco degli animali domestici. È una categoria molto ampia in quanto l'offerta industriale deve soddisfare le diverse esigenze dei differenti animali domestici che una persona può possedere; è quindi possibile ulteriormente suddividere il segmento dei prodotti non food a seconda delle diverse specie animali.

Infine la terza categoria dei servizi può essere definita come tutte le attività o il complesso di attività, più o meno intangibili, che hanno luogo nell'interazione tra animale/possessore e il fornitore del servizio stesso, e che vengono forniti come soluzione o supporto alle problematiche dell'animale o del possessore. Sono la parte più moderna del settore dei Petcare, si sono sviluppati nel tempo e il loro obiettivo è quello di semplificare e risolvere tutti quei problemi che riguardano l'animale domestico. Il servizio veterinario è quello primario e più importante, mira a tutelare la salute del pet e ci si rivolge a lui principalmente in tre momenti: per la prevenzione a salvaguardia del benessere dell'animale; per la cura generica; per le emergenze.

Bisogna fare una precisazione, nel presente lavoro verranno analizzate separatamente le tre piattaforme distributive, ovvero Petshop Tradizionali, GDO e Catene. Vediamo allora cosa si intende per:

- Petshop Tradizionali: i dati provenienti dall'universo di Petshop Tradizionali (circa 4.858 punti vendita), che rappresentano il principale canale nel trade non grocery in cui sono distribuiti i prodotti per pet.
- Per Grocery: i dati provenienti dalla somma dei canali Ipermercato, Supermercato, LSP (Libero Servizio Piccolo), Tradizionali e Discount.
- Per Catene Petshop: l'insieme di punti vendita specializzati nella vendita

di alimenti ed articoli per animali (circa 343) dotati di una struttura organizzata di almeno 7 punti vendita di proprietà: l'Isola dei Tesori, Dog & Cat Supermarket, Zoodom, Centro Fortesan, Maxi Zoo, Croce Azzurra, Italpet, Zoo Megastore, Arcaplanet e Fauna Food.

Queste ultime due insegne (Arcaplanet e Fauna Food) sono escluse dalla rilevazione IRI.

2.1. Il mercato internazionale del Petfood

2.1.1. Le dinamiche del Petfood a livello internazionale: dimensione, popolazione e mercato nei principali Paesi

La crisi economica che sta coinvolgendo quasi tutti i settori mette in pericolo la sopravvivenza di molte imprese. Nonostante il difficile periodo economico il settore dei pet è uno dei pochi a crescere. A livello globale si registra un andamento positivo nel 2013 del +4% rispetto all'anno precedente. Ovviamente su tale andamento il contributo delle diverse aree sarà differente, infatti, se i mercati più avanzati registrano una stabilità, o una crescita più o meno lieve, con andamenti rallentati rispetto agli anni precedenti; i mercati emergenti con le loro buone performance offrono un contributo significativo.

Come rilevato da Euromonitor International, il mercato pet internazionale vale nel 2013 complessivamente 96¹⁰ miliardi di dollari (circa 69 miliardi di euro), in crescita rispetto al 2012. Tale risultato è stato influenzato notevolmente dalla crescita del mercato Latino Americano, che segna un +8%, e trainato dal Brasile che a livello mondiale sostituisce il Giappone al secondo posto, dietro gli Stati Uniti.

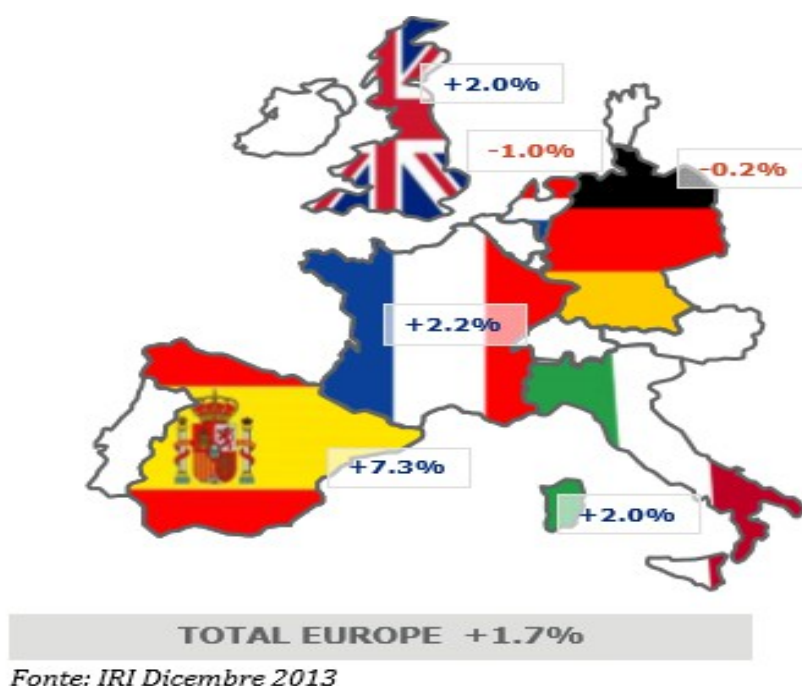
¹⁰ Rilevazioni IRI nel solo canale Mass Market.

Il Petfood rappresenta il 77% del mercato totale del pet, con vendite che hanno toccato globalmente quota 74 miliardi di dollari (53 miliardi di euro) nel 2013.

Anche in Europa si registra un incremento per la macrocategoria Petcare. Il valore delle vendite in Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Spagna e Olanda nel solo Mass Market si attesta su un valore di 8,5 miliardi di Euro e risulta cresciuto per il 2013 del +1,7%, anche se tale aumento è più contenuto rispetto a quello verificatosi nel 2012 (+3%).

La situazione comune a quasi tutti i Paesi oggetto dell'analisi è una moderata crescita, per effetto dell'aumento di importanza dei segmenti premium, che guidano la crescita a valore e della tendenza inflazionistica dei prezzi anche dei prodotti per gli animali.

Dei sei Paesi europei citati in precedenza, la Spagna è quella che nel 2013 ha registrato l'incremento significativo del +7,3%, seguita dalla Francia con un +2,2%. Anche il Regno Unito e l'Italia chiudono l'anno in positivo, con una crescita che per entrambi i Paesi si attesta al 2%. La Germania è più o meno stabile, mentre l'Olanda fa registrare dinamiche negative (-1%).



Per effettuare un'analisi dettagliata sulle dinamiche dei prodotti Petfood bisogna, prima di tutto, capire quali prodotti rientrano in tale categoria. Per convenienza, ma soprattutto a causa dell'importanza che rivestono in termini di valore sul totale, la categoria Petfood viene scomposta nei seguenti prodotti:

- Umido gatto;
- Secco gatto;
- Umido cane;
- Secco cane;
- Snack&Treats (cane e gatto);
- Alimenti per altri animali.

Se alla spesa per questi prodotti aggiungiamo quella relativa agli accessori dei prodotti pet e quella riguardante i servizi, otteniamo la spesa complessiva per la categoria Petcare.

Per quanto riguarda il mercato europeo il core business della categoria Petfood è rappresentato dal segmento degli animali per gatti. Questo copre, infatti, da solo la metà delle vendite dell'intera macrocategoria del Petcare e mostra la crescita più decisa: +84 milioni di Euro, mentre gli alimenti per cani registrano un +46,5 milioni di Euro.

Gli alimenti umidi monoporzione per gatti rappresentano il segmento in cui si investe maggiormente, con nuove referenze, nuovi gusti “premium”, nuovi formati più piccoli, nuovi packaging oppure confezioni più pratiche e semplici da utilizzare. L'umido monoporzione e, in seconda battuta, il secco costituiscono il motore della crescita degli alimenti del comparto Petfood.

Gli alimenti per cane crescono soprattutto grazie agli snack funzionali e ai fuori pasto (Snack&Treats), segmento che si arricchisce dell'innovazione apportata dai prodotti per l'igiene orale e l'intrattenimento.

Anche il segmento degli accessori registra buoni risultati a livello europeo con un aumento del +3,6%, mentre le vendite per gli alimenti degli altri pet riportano un segno negativo.

Un fenomeno che all'interno dei sei mercati di riferimento (Spagna, Francia, Germania, Italia, Olanda e Regno Unito) registra ottime performance è quello dei Prodotti Private Label, che in periodi economicamente molto difficili per molti consumatori, si rivelano un'alternativa più conveniente rispetto ai prodotti di marca senza far venir meno il corretto apporto nutrizionale al pet.

Il fenomeno della polarizzazione, cioè la tendenza a scegliere prodotti che si trovano in una posizione normalmente contrapposta, appare sempre più evidente anche a livello europeo: da un lato crescono decisamente i prodotti a basso prezzo e le Private Label, dall'altro si affermano sempre di più i prodotti premium e superpremium in formati monoporzione.

Appare quindi chiaro che, nel mercato Petcare Europeo esistono diversi target di shopper al variare dell'approccio del proprietario all'acquisto dei prodotti per l'alimentazione, la cura e il benessere del proprio animale.

Prima di analizzare le dinamiche nei principali paesi, bisogna fare una precisazione. I dati, raccolti nei diversi paesi, provengono da organismi differenti, i quali, a volte, tendono ad includere/escludere alcune categorie di animali o a considerare solo alcune tipologie di canali nella rilevazione dei dati.

Altro fattore da tenere in considerazione riguarda la precisione del dato; sarebbe impossibile riuscire a quantificare con certezza, fino all'unità, la popolazione pet presente nei diversi Paesi. I dati relativi alla consistenza delle popolazioni pet,

vengono approssimati, ma non perdono la loro rilevanza ai fini dell'analisi.

I paesi che verranno presi in considerazione, e sui quali verrà effettuata un'analisi più dettagliata, sono gli Stati Uniti, in quanto primo Paese al mondo in termini di spesa. Verranno inoltre analizzati alcuni dei principali Paesi europei (ad eccezione dell'Italia che verrà analizzata nel dettaglio nel prossimo capitolo) ed infine saranno oggetto di analisi le dinamiche dei Paesi emergenti conosciuti come BRIC (Brasile, Russia, India e Cina).

2.1.2. Gli USA

In America il 68% delle famiglie, circa 82,5 milioni, vivono con almeno un pet. Oltre 56 milioni sono proprietarie di almeno un cane, mentre oltre 45 milioni di famiglie statunitensi hanno almeno un gatto.

Mercato pet USA – Consistenza delle popolazioni animali

Tipo di animale	Popolazione stimata
Cani	83.300.000
Gatti	95.600.000
Uccelli	20.600.000
Roditori	18.100.000
Pesci d'acqua dolce	145.000.000
Pesci d'acqua salata	13.600.000
Rettili	11.500.000

Fonte: APPA 2013/2014 National Pet Owners Survey

La popolazione pet nel Paese è stabile e, visto che i gatti sono 95 milioni e i cani 83 milioni, sembra che gli americani che scelgono il gatto come animale da compagnia tendono ad avere più di un felino in casa.

In America, nonostante si rilevi un numero inferiore rispetto al passato, gli animali da compagnia più diffusi restano i pesci d'acqua dolce con una popolazione stimata di 145 milioni. Nel 2013 il mercato USA, rispetto al 2012, è cresciuto del +4,5%. La spesa complessiva dei consumatori americani (che comprende l'acquisto dell'animale, degli alimenti e gli snack, degli accessori, dei prodotti per l'igiene e la cura e dei servizi per i propri pet) ha raggiunto quota 55,72 miliardi di dollari (40,11 miliardi di Euro¹¹).

Nel 2013 la stima dei consumi da parte degli americani è così suddivisa:

- 21,57 miliardi di dollari (15,53 miliardi di Euro) per gli alimenti;
- 13,14 miliardi di dollari (9,46 miliardi di Euro) per medicinali veterinari da banco;
- 14,37 miliardi di dollari (10,34 miliardi di Euro) per le cure veterinarie;
- 2,23 miliardi di dollari (1,6 miliardi di Euro) per l'acquisto di animali vivi;
- 4,41 miliardi di dollari (3,17 miliardi di Euro) per altri servizi per i pet (come per esempio servizi di toelettatura e pensione).

Nel 2013 negli Stati Uniti, il mercato degli alimenti e dei prodotti per animali da compagnia ha mostrato una crescita più significativa a valore che a volume. La popolazione canina e felina del Paese rimane fondamentalmente stabile; ciò che ha influenzato il valore non è che la tendenza dei consumatori americani a scegliere, per i loro pet, alimenti premium e superpremium, prodotti cioè ad alto valore aggiunto. È soprattutto la categoria “healthcare” a mostrare un incremento più significativo.

Il mercato degli alimenti per gatti ha registrato un aumento a volume del +2% e a valore del +3% rispetto all'anno precedente, soprattutto grazie alle vendite di

¹¹ Tasso di cambio al 11/04/2014: 1\$=0,72€.

prodotti di fascia premium.

Il mercato degli alimenti per cani, nel 2013 ha raggiunto quota 14 miliardi di dollari, un nuovo record per l'industria del Petcare, con una crescita a volume del +1% e a valore del +4%.

Tali risultati vengono conseguiti a seguito della maggiore attenzione e qualità dei consumatori americani, i quali, per entrambi i segmenti degli alimenti per cane e gatto, hanno spostato la loro preferenza su alimenti premium e su prodotti naturali.

2.1.3. Il Regno Unito

Nel Regno Unito sono circa 13 milioni le famiglie che vivono con almeno un animale da compagnia.

Mercato pet UK – Consistenza delle popolazioni animali

Tipo di animale	Popolazione stimata
Cani	8.500.000
Gatti	8.500.000
Uccelli	1.000.000
Roditori	2.000.000
Pesci	20-25.000.000

Fonte: PFMA 2013

La popolazione pet nel 2013 è cresciuta complessivamente, rispetto al 2012, di circa 4 milioni di unità, raggiungendo un totale di 71 milioni. Non prendendo in considerazione i pesci, che sono gli animali più diffusi, cani e gatti risultano essere i pet più popolari: si contano circa 8,5 milioni di unità per specie.

Nel 2013, secondo le rilevazioni condotte dall'associazione PFMA¹² si registrava un +25% di proprietari di cani e circa un +19% di proprietari di gatti. Il mercato pet britannico degli alimenti a dicembre 2013 valeva complessivamente 2,189 miliardi di Euro nel solo canale grocery¹³, con una crescita a valore del +2% sull'anno precedente. A volume il mercato segna invece una flessione del 2,3%.

Dei 2,189 miliardi di euro, il segmento degli alimenti per gatti continua, con i suoi 1,072 miliardi di Euro (il 49%), ad essere quello che vale di più sul totale, e che ha registrato un +2,3% rispetto al 2012. Gli alimenti per cane nel 2013 hanno registrato anch'essi un +2,2% e si attestano a quota 962 milioni di Euro.

Per quanto riguarda gli alimenti per altri animali¹⁴, la rilevazione mostra un segno negativo, con vendite in calo del -12,7% a valore. Il segmento vale complessivamente 42 milioni di Euro.

A registrare una forte crescita è invece il segmento degli snack, sia nel comparto cane che in quello gatto in cui si rilevano, nel solo ultimo trimestre del 2013, rispettivamente un +9,6% e un +14%.

2.1.4. La Germania

In Germania la popolazione pet si attesta sulle 31 milioni di unità (esclusi pesci e rettili); il 36% delle famiglie tedesche possiede almeno un animale da compagnia¹⁵. Il 16,5% delle famiglie possiede almeno un gatto, il 13,4% almeno un cane.

Tra i pet owner tedeschi la categoria più numerosa (22%) risulta essere quella delle persone con un'età tra i 40 e i 49 anni.

¹² Pet Food Manufacturer Association.

¹³ IRI- Information Resources periodo terminante 29 dicembre 2013.

¹⁴ La rilevazione include solo alimenti per uccelli.

¹⁵ ZZF – Zentralverband Zoologischer Fachtriebe Deutschlands b.v..

Il mercato Petfood in Germania, a fine 2013, nel mass market vale complessivamente 2,1 miliardi di Euro, praticamente stabile (-0,2%) rispetto all'anno precedente. L'intero comparto si mostra leggermente più debole sia a valore che a volume, soprattutto a causa di un leggero calo nelle vendite di petfood.

Mercato pet in Germania – Consistenza delle popolazioni animali

Tipo di animale	Popolazione stimata
Cani	7.400.000
Gatti	12.300.000
Uccelli	3.700.000
Roditori	7.600.000
Acquari	2.300.000

Fonte: ZZF-IVH 2012

Il segmento degli alimenti per gatto resta quello più performante che a valore, nel 2013, è cresciuto dello +0,7% arrivando a detenere il 57,2% del mercato (vendite totali per 1,2 miliardi di Euro) e la cui crescita è trainata soprattutto dagli snack. Nello stesso segmento si registra invece una flessione dei volumi.

L'analisi del segmento cane evidenzia le buone performance degli snack, che risultano in crescita del +2,5% rispetto all'anno precedente. Gli alimenti per cani hanno invece un segno negativo (-2,5%): sono in calo infatti sia le vendite di alimenti secchi (soprattutto nei formati da 1,5 a 4,9 kg) che gli alimenti umidi.

Infine, per quanto riguarda gli alimenti per altri animali, si rileva una crescita a volume grazie alle buone performance degli alimenti per uccelli in tutti i canali, esclusi gli ipermercati di dimensioni minori, sebbene però registrino una flessione a valore.

2.1.5. La Francia

La popolazione pet nelle case francesi supera le 63 milioni di unità tra cani, gatti, uccelli e altri animali¹⁶. Il 27% delle famiglie con pet possiede almeno un gatto, il 21% almeno un cane¹⁷. I dati sono in linea con quegli degli ultimi anni: i gatti restano gli animali da compagnia prediletti dai francesi mentre per quanto riguarda i cani si ha un aumento dei cani di piccola taglia rispetto a quelli di grande taglia.

Mercato pet Francia – Consistenza delle popolazioni animali

Tipo di animale	Popolazione stimata
Cani	7.421.000
Gatti	11.412.000
Uccelli	6.429.000
Roditori	2.655.000
Acquari	1.500.000

Fonte FACCO 2012

In Francia, il mercato degli alimenti e degli accessori per animali da compagnia nel canale grocery¹⁸ vale 2,054 miliardi di Euro, segnando un aumento del +2,2% rispetto al 2012.

Tale crescita viene, ancora una volta, trainata prevalentemente dagli alimenti per gatto, le cui vendite, cresciute del +3,7% rispetto all'anno precedente, hanno raggiunto quota 965 milioni di Euro. Gli alimenti secchi si sono rivelati quelli più dinamici, infatti hanno registrato una crescita del +7,1% rispetto al 2012, mentre il mercato degli umidi è più stabile (+0,7%).

Anche il segmento degli alimenti per cane risulta in crescita del +1,7% rispetto

¹⁶ FACCO 2012.

¹⁷ FEDIAF 2012.

¹⁸ Ipermercati + Supermercati.

all'anno precedente. Su questo risultato però, influiscono negativamente le vendite degli alimenti umidi con un -3,7%, controbilanciate però da un aumento degli alimenti secchi con un +3,4%.

Il segmento degli snack mostra una crescita più decisa. Nel 2013 le performance sia degli snack per gatti che quelli per cane sono risultate ottime: gli snack per gatti sono cresciuti del +17,1% mentre quelli per cane del 10,8%.

In Francia la grande distribuzione rimane il principale canale distributivo per la vendita di alimenti per animali da compagnia: supermercati e ipermercati detengono il 55% delle quote di mercato, contro il 45% del canale specializzato.

2.1.6. La Spagna

La Spagna, come già mostrato in precedenza, in Europa rappresenta il Paese che più di tutti ha ottenuto risultati significativi rispetto alla media degli altri paesi europei oggetto di analisi.

Mercato pet Spagna – Consistenza delle popolazioni animali

Tipo di animale	Popolazione stimata
Cani	5.400.000
Gatti	3.800.000
Uccelli	3.248.000
Roditori	1.555.000
Acquari	420.000

Fonte: FEDIAF 2012

Nonostante la crisi economica degli ultimi anni, il settore continua a mostrarsi in buona salute. Il prezzo risulta certamente essere il principale fattore ad

influenzare le scelte d'acquisto dei proprietari pet spagnoli. L'aumento di quote di mercato da parte dei supermercati rispetto ad altri canali distributivi, la crescita delle private label e l'aumento di promozioni molto aggressive nel canale specializzato sono certamente alcune delle conseguenze di questo trend.

Per quanto riguarda le stime sulla popolazione pet, i dati mostrano che nel 45% delle case spagnole vive un pet: il 26% delle famiglie possiede almeno un cane e il 19% almeno un gatto.

In valori assoluti, la popolazione pet in Spagna risulta però ancora meno numerosa se confrontata con quella degli altri principali mercati europei.

Il mercato spagnolo degli alimenti per animali da compagnia, nel canale grocery¹⁹, continua a crescere più che altrove (+7,3% rispetto all'anno precedente), raggiungendo quota 564 milioni di Euro.

A differenza di quanto registrato negli altri Paesi europei analizzati, dove il segmento gatto è quello più performante, in Spagna sono gli alimenti per cane la categoria più forte, registrando vendite per 344 milioni di Euro (+8,2%) e detenendo il 60,9% del mercato nel suo complesso.

Il segmento degli alimenti secchi resta il principale driver della crescita (+8,8%), mentre gli umidi crescono del +3,9%. In questo segmento si rileva il predominio dei prodotti private label, che costituiscono il 55,5% delle vendite.

In generale nel mercato spagnolo i prodotti private label sono arrivati a detenere il 50,7% del mercato nel suo complesso.

Nello stesso periodo, il mercato degli alimenti per gatto ha raggiunto vendite per 194 milioni di Euro, crescendo del +6,5% rispetto all'anno precedente, trainato soprattutto dalle buone performance degli alimenti umidi monoporzione. Il segmento degli snack continua a guadagnare quote di mercato, aumentando a

¹⁹ Ipermercati + Supermercati + Hard Discount + Drugstore – La rilevazione include le Isole Canarie.

volume.

In Spagna anche il mercato degli alimenti per altri animali riscontra un andamento diametralmente opposto rispetto a quello degli altri Paesi oggetto di analisi: infatti nel mass market il segmento cresce del +1,8%.

2.1.7. Il Brasile

Il Brasile rappresenta uno dei mercati pet più dinamici al mondo, al momento secondo, in termine di vendite a valore, solo a quello statunitense. La forte crescita economica che sta coinvolgendo il paese, consente ai proprietari di cani e gatti una possibilità di spesa sempre maggiore per i loro pet.

La spesa media annuale destinata all'acquisto di alimenti e prodotti per animali per famiglia nel quinquennio 2007-2012 è cresciuta del 3,1%, arrivando a quota 92€²⁰. Nello stesso periodo, le vendite di prodotti per animali hanno però registrato un +28%, fino a raggiungere 7,2 miliardi di dollari (5,18 miliardi di Euro). Uno dei trend che hanno reso possibile questa crescita è l'aumento del numero dei consumatori brasiliani e quindi dei pet nelle loro case.

All'aumento del reddito disponibile e la conseguente crescita della classe media, bisogna aggiungere una serie di fattori sociali, che hanno consentito lo sviluppo del mercato pet nel paese, e di conseguenza portato a una presenza sempre maggiore di animali da compagnia nelle case brasiliane. Tra questi: il fenomeno dell'urbanizzazione e la diminuzione del tasso di natalità, col numero medio di figli per donna passato da 1,9 nel 2007 a 1,7 nel 2012.

È anche grazie a questi cambiamenti sociali che la percentuale di brasiliani proprietari di un pet è cresciuta enormemente negli ultimi anni. Il 43% delle famiglie attualmente possiede un cane (dato tra i più alti al mondo), mentre il

²⁰ Euromonitor.

20% possiede un gatto. Si calcola che il numero totale di cani sia pari a 37 milioni, mentre i gatti sono 20 milioni. Complessivamente, i pet nel Paese ammontano a oltre 98 milioni²¹.

Per quanto riguarda il mercato degli alimenti, in Brasile il tasso di copertura calorica da alimenti industriali rispetto ad alimenti casalinghi era pari, nel 2013, al 50% per il cane e al 28% per il gatto.

Le vendite a valore di alimenti per cani e per gatti hanno registrato quota 5,6 miliardi di dollari (4 miliardi di Euro) nel 2013, grazie quasi unicamente agli alimenti secchi, che ricoprono circa il 95% del valore di spesa.

Metà del mercato circa è detenuto dai prodotti di fascia media (2,8 miliardi di dollari, ovvero circa 2 miliardi di Euro), con gli alimenti economy e premium che detengono rispettivamente il 29% e il 20% delle vendite a valore.

Tra il 2008 e il 2013 gli alimenti per cani e gatti hanno mostrato un tasso di crescita annua, rispettivamente del 4,1% nei segmenti economy, del 4,7% in fascia media e del 5,3% in fascia premium.

Questo dato conferma il trend della premiumizzazione del mercato brasiliano: i proprietari dei pet hanno maggiori disponibilità economiche e sono sempre più inclini a prendersi cura dei propri animali con i prodotti migliori. Tendono quindi a preferire l'acquisto di prodotti di fascia media o premium piuttosto che acquistare prodotti di primo prezzo.

Il canale specializzato detiene ancora quasi la metà (49%) delle vendite degli alimenti per animali in Brasile, sebbene l'egemonia dei pet shop sia in fase di declino. La maggioranza dei proprietari brasiliani predilige ancora il pet shop grazie alla prossimità a casa propria, alla consulenza di esperti e al fatto che molti negozi specializzati facciano ancora credito ai propri clienti. Ciononostante, sta

²¹ Euromonitor.

aumentando nel Paese la rilevanza del canale grocery, che propone un'offerta sempre più ampia di alimenti e prodotti per i pet. Le vendite online di pet food restano invece ancora una realtà molto marginale (5% nel 2011).

2.1.8. La Russia

In Russia il mercato petfood ha superato nel 2013 il miliardo di dollari (720 milioni di Euro)²². Nei prossimi anni si prevede che il mercato cresca ulteriormente grazie anche al maggior poter d'acquisto della popolazione, anche se la spesa per i prodotti pet nel Paese sia ancora di gran lunga più bassa rispetto ad altri mercati dell'Europa Occidentale. Fattori quali il basso tasso di natalità del Paese, la contrazione delle dimensioni dei nuclei familiari e la crescente atomizzazione sociale, hanno fatto sì che i pet siano diventati sempre più parte integrante delle famiglie russe. Il fenomeno dell'umanizzazione inoltre ha anche spinto le vendite degli alimenti premium per cani e gatti (+144,2% tra il 2007 e il 2012) che hanno registrato performance molto significative rispetto ai prodotti di fascia media e a quelli economy.

Per quanto riguarda la popolazione pet, nel Paese si contano circa 66 milioni di animali da compagnia²³.

Attualmente circa il 58,9% dei proprietari di cani e il 37,3%²⁴ dei proprietari di gatti acquista abitualmente alimenti industriali per il proprio animale. Questo dato, rispetto ad un paio di anni fa, risulta essere molto più alto, ma lascia spazio ad un ulteriore sviluppo del mercato nei prossimi anni.

Sul mercato russo degli alimenti, secondo un recente Report²⁵, nei prossimi anni le vendite di alimenti per cani e per gatti potrebbero crescere annualmente del

²² Euromonitor.

²³ Euromonitor.

²⁴ Synovate Comcon – società russa che si occupa di ricerche di mercato, appartenente al gruppo Ipsos.

²⁵ www.petfoodindustry.com/Russiapetfoodmarket.aspx.

+10%-+15%, non solo grazie all'aumento del numero dei pet nelle famiglie, ma soprattutto grazie alla scelta dei consumatori di acquistare per il pet alimenti industriali, specialmente di fascia premium o superpremium.

Secondo le previsioni contenute il tale Report, vi sarà una diminuzione delle vendite per quanto riguarda i prodotti di fascia economy e media (in commercio ad un prezzo medio compreso tra €1,20 e €1,90 al kg) di almeno 20 punti, che ancora oggi detengono la quota maggiore (circa 65%), a vantaggio degli alimenti premium che oggi detengono il 33% della quota e di quelli di fascia superpremium che detengono invece l'1%.

Il segmento più importante, anche nel mercato russo, è rappresentato dagli alimenti per gatti. Le famiglie russe prestano sempre maggiore attenzione non solo al marchio che acquistano ma anche ai valori nutrizionali dell'alimento, preferendo quello più appropriato per il proprio pet.

La spesa media dei proprietari russi per il petfood è rilevante a valore. Nel 2012 è di circa 530 dollari l'anno (381 Euro), ovvero 22 dollari in più rispetto all'anno precedente; il dato è in linea con quello relativo alla spesa media per il petfood nei mercati dell'Europa occidentale.

In Russia si contano oltre 4.000 petshop, ma le catene e i superstore pet sono ancora una realtà marginale e in via di sviluppo. I pet shop sono generalmente considerati dai consumatori locali come la fonte di informazione più affidabile in materia di alimentazione e cura dei pet. Il 40% delle vendite di alimenti per animali da compagnia passa infatti dal canale specializzato. Un numero crescente di proprietari pet sta invece iniziando ad acquistare petfood anche nei supermercati e negli ipermercati (il valore di questi canali è infatti cresciuto dal 38% al 40,7% tra il 2006 e il 2011). Internet risulta ancora un canale di distribuzione per il petfood piuttosto marginale: solo lo 0.8% delle vendite di alimenti per animali è infatti avvenuto attraverso il Web nel 2011.

2.1.9. L'India

Si prevede che il mercato pet indiano continuerà a crescere nei prossimi anni. Questa crescita è trainata da diversi fattori, quali ad esempio l'aumento del numero dei pet nelle famiglie indiane, la crescita del reddito pro capite, una più diffusa consapevolezza delle necessità nutrizionali dei pet e dei benefici degli alimenti industriali e, soprattutto, un cambio di atteggiamento nei confronti degli animali da compagnia. La crescita economica e il rapido processo di urbanizzazione che si sta verificando in India ha portato a un conseguente sviluppo del mercato pet, che oggi vale oltre 800 milioni di dollari (576 milioni di Euro)²⁶.

La popolazione pet complessiva ammonta a oltre 11 milioni di unità²⁷. I cani sono gli animali da compagnia più diffusi nel Paese, seguiti dai gatti. Nel 2013 la popolazione canina era circa 9 volte quella felina e circa 14 volte quella degli altri pet. Il 4% delle famiglie indiane possiede un cane, mentre solo lo 0,3% possiede un gatto.

Per quanto riguarda il mercato degli alimenti, alla luce di quanto osservato nella ripartizione della popolazione animale nel Paese, il segmento costituito dagli alimenti per cani e gatti si conferma come quello più significativo, con una crescita annuale del +24%. Euromonitor prevede che la crescita a doppia cifra resisterà anche per i prossimi anni.

In India il tasso di copertura calorica è attualmente solo del 6%/7%, il che significa che il mercato del petfood indiano ha ancora enormi potenzialità di sviluppo.

Il fenomeno dell'umanizzazione, accompagnato da un crescente reddito disponibile e di conseguenza di una spesa pro capite da destinare al pet maggiore,

²⁶ Petfood Industry.

²⁷ Euromonitor.

porterà, nei prossimi anni, alla crescita soprattutto dei prodotti di fascia premium, in quanto già oggi si registra una tendenza sempre maggiore da parte dei proprietari ad acquistare alimenti e accessori di fascia alta.

Dal punto di vista dei canali distributivi, gli indiani acquistano gli alimenti per i pet prevalentemente attraverso la grande distribuzione. Nei centri urbani sta però continuando ad aumentare il numero di pet shop di grandi dimensioni, che propongono prodotti di fascia alta e in un unico punto vendita offrono alimenti, snack, giochi e accessori, garantendo una maggior possibilità di scelta ai consumatori.

2.1.10. La Cina

Il mercato del petcare in Cina ha registrato vendite per oltre 1 miliardo di dollari²⁸ (723 milioni di Euro). Al contrario di quanto accade nel resto del mondo, sono però gli accessori a dominare il mercato locale, col petfood che detiene solo il 37% delle vendite complessive.

Per quanto riguarda la popolazione pet, il potenziale di ulteriore crescita del mercato nel paese è ancora molto alto. Sebbene la popolazione pet in generale sia in aumento nel Paese, il numero degli animali da compagnia risulta ancora basso rispetto al numero di abitanti (anche a causa di politiche restrittive che ancora oggi, in alcune aree urbane, limitano il possesso a un solo cane per famiglia o addirittura stabiliscono regole precise sulla taglia del cane che è possibile possedere). Attualmente, infatti, si stima che solo il 7% delle famiglie cinesi possieda un cane solo il 4% un gatto.

Va considerato che, sebbene la percentuale di proprietari pet rispetto al totale complessivo della popolazione cinese (oltre 1,3 miliardi) appaia molto bassa, se

²⁸ Euromonitor.

confrontata con altri Paesi, tuttavia in valore assoluto (circa 33 milioni di famiglie) non lo è altrettanto. Questo dato risulta inoltre in crescita: dal 2000 si è registrato un aumento del 35% di proprietari pet.

Allo stesso modo, la popolazione canina e felina è consistente. I pet sono 288 milioni in totale, di cui 51 di cani e gatti in tutta la Cina.

Nelle aree urbane, in particolare, possiede un pet una famiglia su 5 e il 90% dei proprietari sostiene di considerare il proprio animale da compagnia come un membro della propria famiglia.

Oltre ai cani e ai gatti i cinesi sono affezionati ad altri tipi di pet, come ad esempio i piccoli roditori.

Per quanto riguarda il mercato degli alimenti, in Cina al momento, meno del 10% dei proprietari alimenta abitualmente il proprio animale con petfood industriale²⁹.

Il fenomeno dell'umanizzazione, associato a un maggior reddito disponibile e alla sempre più diffusa consapevolezza da parte dei consumatori cinesi della completezza degli alimenti industriali, ha come conseguenza la crescita del mercato del petfood rispetto al passato.

Per quanto riguarda gli alimenti per cani e gatti, il segmento premium è quello che sta registrando la crescita più rapida: +15% all'anno per gli alimenti premium per cani e circa +12% l'anno per gli alimenti premium per gatti.

Il canale specializzato è certamente quello più importante per la vendita di prodotti e alimenti per animali. La maggior parte dei petshop cinesi sono situati in aree residenziali e vengono prediletti dai proprietari pet per i loro acquisti a causa della loro comodità, della consulenza da parte degli addetti che vi lavorano e dal fatto di potervi trovare un'ampia scelta di prodotti di fascia premium.

²⁹ Petfood Industry.

2.2 Il mercato italiano: popolazione, dimensione e mercato

2.2.1 La popolazione pet in Italia

Il pet è ormai considerato a tutti gli effetti un membro della famiglia. Una volta adottato entra a far parte della vita delle persone che la compongono e gli sono riservate attenzione e affetto.

Così come accade con un familiare o un amico, il legame che si crea con il pet è fortissimo e una volta instaurato non se ne può fare a meno.

Gli italiani amano gli animali, li curano con grande attenzione e li riconoscono quali membri della famiglia. Alcuni elementi che dimostrano il consolidamento di questo straordinario rapporto sono l'attenzione incondizionata da parte dei proprietari per la salute dei loro pet.

La stima sulla popolazione animale in Italia, secondo i dati Euromonitor, relativa al 2013, individua circa 60,5 milioni di pet, di cui poco meno di 14,5 milioni cani e gatti. Nel nostro Paese, quindi, popolazione pet e umana quasi si equivalgono (secondo i dati ISTAT risiedono in Italia circa 60 milioni di persone).

La popolazione pet in Italia

Popolazione Pet 2013 (in milioni)	
Pet totali	60,482
Cani	6,948
Gatti	7,481
Altri pet	46,053

Fonte: Euromonitor Gennaio 2014

La popolazione pet in generale è stabile, così come la somma di cani e gatti (14milioni e 429 mila unità), che risulta più o meno invariata dal 2012.

Popolazione pet 2013 (in milioni)	
Altri pet totale	46,053
Uccelli	12,920
Pesci	29,930
Piccoli pet + Rettili totale	3,203
Roditori e altri	1,836
Rettili	1,367

Fonte: Euromonitor Gennaio 2014

Secondo Euromonitor sono in lieve aumento, nelle case degli italiani, i cani di piccola taglia, facilmente gestibili anche in appartamento, adatti alla vita cittadina e per questo sempre più richiesti e accolti in famiglia.

Popolazione canina (in milioni) 2013	
Cani	6,948
Cani piccola taglia (fino a 9kg)	1,865
Cani taglia media (fino a 23 kg)	2,798
Cani di taglia grande (oltre 23 kg)	2,285

Fonte: Euromonitor Ottobre 2013

I pet, soprattutto cani e gatti, sono ormai da anni una presenza fissa nelle case italiane e vengono considerati veri e propri membri della famiglia.

Nel 2013 Eurispes ha presentato, nell'annuale Rapporto Italia, alcuni dati sulla presenza dei pet in famiglia, dai quali risulta che il 55,3% delle famiglie italiane ospiti uno o più animali da affezione, un dato in crescita rispetto a quanto rilevato dal Rapporto Italia 2011³⁰, quando la percentuale si attestava al 41,7% (+13,6% in due anni).

Sono aumentati, in particolare, gli italiani che ospitano in casa più di un animale

30 Il dato rilevato per il Rapporto Italia 2011 è stato poi riproposto nell'edizione 2012.

(dall'11,9% del 2012 al 22% del 2013, ovvero + 10,1%), mentre gli italiani che hanno in casa un solo animale crescono in maniera molto più contenuta, di 3,5 punti percentuali (da 29,8% del 2012 al 33,3% del 2013).

Il migliore amico dell'uomo, il cane, si conferma il pet più amato: è infatti il compagno del 55,6% degli italiani, mentre il 49,7% degli italiani che possiedono un animale ha adottato un gatto. Meno diffusi, ma presenti in molte case italiane, gli altri animali come pesci (9,7%), volatili (9%), tartarughe (7,9%), conigli (5,3%), criceti (4,6%) e rettili (1,1%), ma anche animali esotici (0,8%).

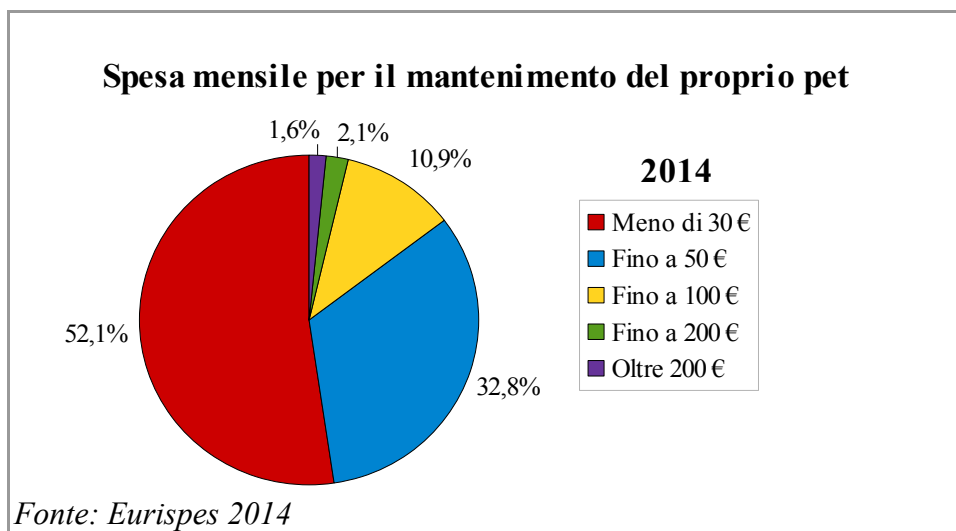
Quale/ianimale/i possiede	%
Cane	55,6%
Gatto	49,7%
Pesce	9,7%
Uccello	9,0%
Criceto	7,9%
Coniglio	5,3%
Tartaruga	4,6%
Rettili	1,1%
Animali esotici	0,8%
Altro	3,5%

Fonte: Eurispes 2013

2.2.2 Quanto costa mantenere un pet?

Secondo i dati Eurispes 2014 più della metà dei possessori di pet (il 52,1%) afferma di spendere in media meno di 30 euro al mese per il fabbisogno nutrizionale, igienico e sanitario dell'animale; il che significa che per mantenere dignitosamente un pet si arriva a spendere al massimo 1 euro ogni giorno, quanto un caffè.

Il 32,8% arriva a spendere fino a 50 Euro mensili, che corrispondono a €1,60 al giorno, meno del costo di un quotidiano. Restano poi un 10,9% che dichiara una spesa fino a 100 Euro; il 2,1% che arriva a spendere fino a 200 Euro al mese; un esiguo 1,6% dei proprietari che spende oltre i 200 Euro al mese. Nel 2013 i dati erano abbastanza simili, il che può significare che non ci sono stati cambiamenti significativi e che anche secondo Eurispes non siano state fatte rinunce per i pet da parte dei proprietari.



Ulteriore conferma di questi dati è la stima elaborata dall'ANMVI (Associazione Nazionale Medici Veterinari Italiani), per cui è possibile individuare i seguenti costi medi per l'alimentazione di un animale: per un cane si spendono ogni anno dai 290 ai 635 euro, a seconda della taglia, mentre per il gatto la spesa è di circa 230 euro all'anno, equivalente a 70 centesimi di euro al giorno.

Tipo di animale	Costo (Euro)	
	Giorno	Anno
Cane di grossa taglia	1,75	635
Cane di media taglia	1,15	400
Cane di piccola taglia	0,8	290
Gatto	0,7	230

Fonte: ANMVI

Per calcolare l'effettiva spesa mensile si devono però considerare molti fattori, in quanto è bene scegliere l'alimentazione più indicata in base all'età, alla taglia, allo stato di salute e allo stile di vita dell'animale.

Pertanto, è bene segnalare che elaborare una stima puntuale delle spese per l'alimentazione degli animali da compagnia è un compito difficile. Prima di tutto si deve tener conto che, al pari di quanto accade nell'alimentazione umana, esistono moltissime tipologie di prodotti disponibili ognuna con prezzi diversi, che possono variare in maniera anche significativa a seconda del tipo di prodotto - umidi, secchi o semiumidi – degli ingredienti utilizzati (carne, pesce, vegetali) e dal valore nutrizionale (livelli di proteine, carboidrati, vitamine, sali minerali, grassi, ecc.).

In base proprio al valore nutrizionale, i prodotti si possono distinguere tra completi e complementari: i completi coprono tutte le esigenze nutritive dell'animale con una sola razione, mentre i complementari devono essere necessariamente integrati con altri alimenti.

Altra distinzione, sempre basata sul valore nutrizionale del prodotto, si ha poi tra gli alimenti di mantenimento e i dietetici: i primi sono quelli che vengono somministrati normalmente agli animali, mentre i dietetici, detti anche “a particolari fini nutrizionali”, sono studiati per soddisfare esigenze nutrizionali particolari, spesso collegate ad alcune patologie, da utilizzarsi dietro consiglio del veterinario.

Per quanto riguarda invece le spese per il veterinario secondo Eurispes, assodato che la salute dei pet non ha prezzo per la maggior parte dei pet owner, tuttavia è interessante capire quali siano i costi che essi effettivamente sostengono per i pet. Eurispes ha calcolato la spesa dei proprietari per visite veterinarie, medicine e cure sanitarie.

Per le cure veterinarie e i medicinali e prendendo in considerazione un arco

temporale non più mensile ma annuale, rispetto al 2013, aumenta la percentuale dei proprietari che tende a spendere fino a 100 euro all'anno, mentre il risparmio più significativo si segnala tra chi negli scorsi anni spendeva di più. Il 69,1% dichiara di spendere per la salute del pet una cifra minima: entro i 100 Euro l'anno; nel 2013 era il 63,8% a spendere meno di 100 Euro l'anno.

Spesa annuale per il veterinario	2014	2013
Fino a 100 €	69,1%	63,8%
Fino a 200 €	18,8%	24,3%
Dai 201 € ai 300 €	6,7%	7,7%
Oltre 300 €	2,6%	4,2%

Fonte: Eurispes 2013 e Eurispes 2014

Se da un lato sono aumentati i proprietari che dichiarano una spesa annuale contenuta, risultano in diminuzione, invece, le percentuali di chi nel 2013 spendeva maggiormente.

Infine, per quel che riguarda l'acquisto di abitini, collari e accessori moda, il 34,7% dei pet owner italiani è disposto a spendere fino a 50 Euro l'anno, il 6,3% spende da 51 a 100 Euro, l'1,6% da 101 a 150 Euro, mentre il 55,8% fa volentieri a meno di acquisti di questo genere. La tendenza a coccolare il proprio animale con accessori e giocattoli è in crescita: nel 2011 ben il 64,9% degli intervistati dichiarava di non spendere nulla in accessori. Sono soprattutto gli uomini ad acquistare accessori e gadget vari: solo il 47,9% degli uomini dichiara di non acquistarli, contro il 61,9% delle donne.

2.2.3 La scelta del Petfood

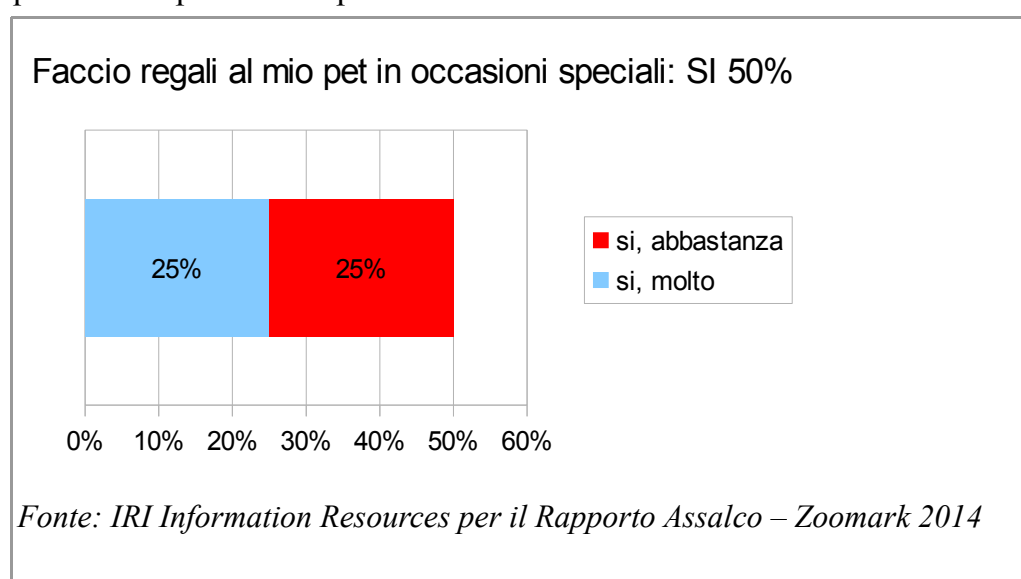
Secondo una ricerca sul consumatore proprietario di cani o gatti, effettuata

dall'IRI Information Resources, prendersi cura dei pet personalmente e prestare attenzione alla loro salute sono i due aspetti fondamentali all'interno del rapporto speciale uomo-pet. Conseguentemente, anche il Petfood ha un ruolo centrale: il 92% degli intervistati è convinto infatti che la scelta di un'alimentazione corretta sia cruciale per la salute e il benessere di cani e gatti.

Ai pet occorre una dieta bilanciata, completa e adeguata alle necessità e allo stile di vita, alla taglia all'età e all'attività svolta. Attraverso il Petfood è possibile soddisfare ogni specifica esigenza nel rispetto del benessere del pet. Ecco perché la scelta dei proprietari in materia di alimentazione rappresenta un'indicazione significativa del livello di attenzione per la loro cura e salute.

Secondo quanto rilevato da IRI, in occasioni speciali (Natale, compleanno e così via) i pet ricevono anche dei regali. Il 50% dei proprietari acquista un regalo al proprio animale in queste circostanze.

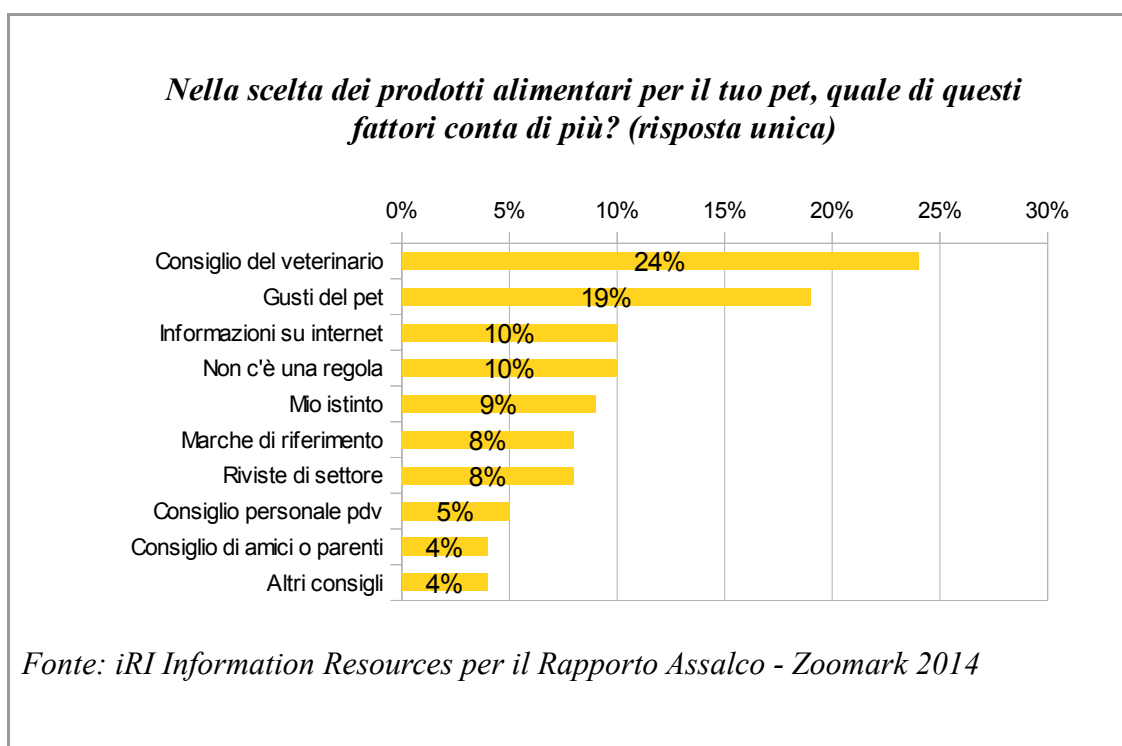
Il fatto che il pet sia riconosciuto quale membro a tutti gli effetti della famiglia a cui fare anche dei regali, per i proprietari non significa “snaturarli”. Alcuni prodotti, tra cui gli alimenti, sono acquistati per i pet con lo scopo di prendersi cura di loro e per salvaguardare la loro salute e il loro benessere. In altri casi l'acquisto corrisponde a un premio o a una testimonianza d'affetto.



Il Petfood, più che altri oggetti/regali rimane centrale nel rapporto proprietario-animale.

Ma come un proprietario sceglie l'alimentazione più adatta al proprio pet?

Il fattore che pesa maggiormente nella scelta del Petfood è risultato essere il consiglio del veterinario (24%), a conferma del fatto che la salute dipende da un'alimentazione sana e che i proprietari si prendono cura dei pet attraverso la scelta di una corretta alimentazione. Al secondo posto, nella classifica degli elementi che contano al momento della scelta del prodotto ci sono i gusti e le preferenze del proprio pet (19%). Internet si rivela il canale di informazione privilegiato attraverso cui i proprietari ricercano informazioni utili per orientarsi nelle scelte di acquisto (10%); seguono le riviste di settore (8%) e il passaparola (4%).



Tendenzialmente, il proprietario agisce nel rispetto del pet e delle sue esigenze, legate alla salute o ai gusti dell'animale.

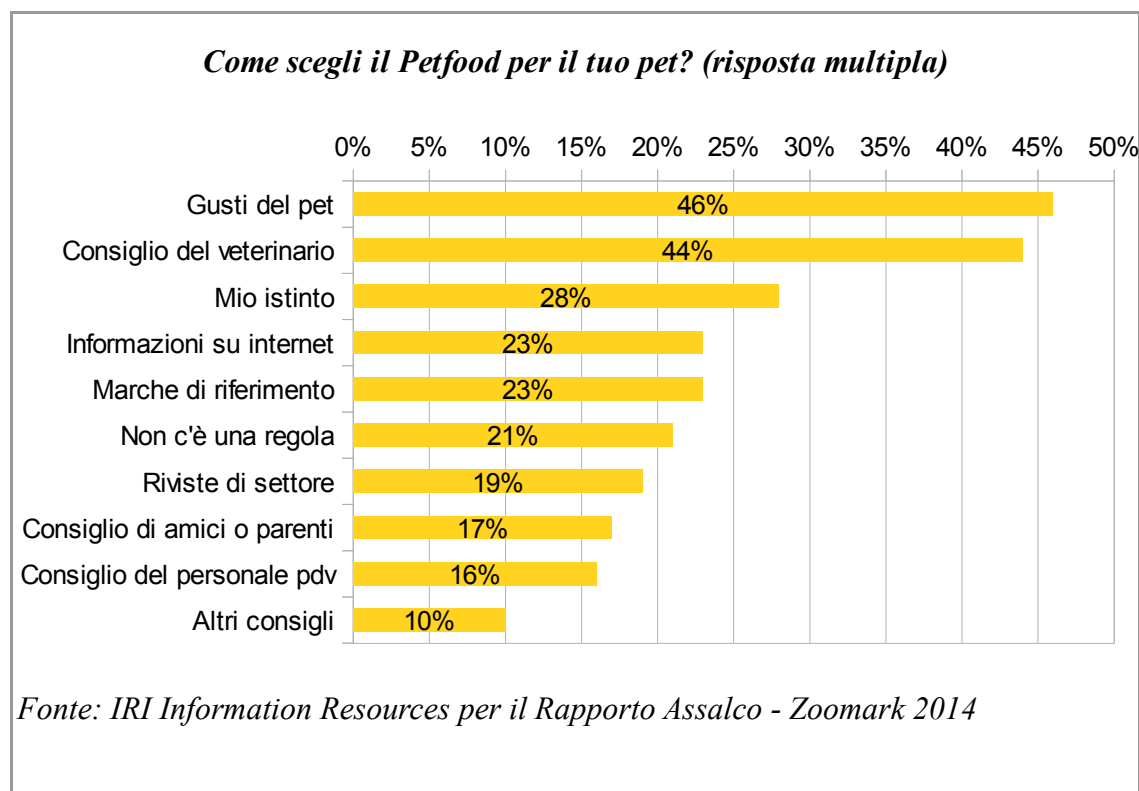
Analizzando le risposte degli intervistati in base alla specie animale che si ospita,

risulta che i proprietari di cani&gatti (ovvero chi ha entrambi gli animali) seguono maggiormente il consiglio del veterinario (28%) nella scelta degli alimenti. Se si accostano i dati, emerge che i proprietari di cani danno maggior peso al consiglio del veterinario (25%) rispetto ai proprietari dei gatti (20%).

I felini, è risaputo, sono molto più esigenti e dal palato più “raffinato”. Ecco perché, pur confermando l'attenzione alla loro salute e benessere, i proprietari dei gatti sono particolarmente attenti ai gusti del proprio animale (27%).

Cosa, allora, conta di più nella scelta del Petfood da parte del proprietario?

La stessa domanda “Nella scelta dei prodotti alimentari per il tuo pet, quale di questi fattori conta di più?” è stata posta anche con possibilità di risposta multipla, per evidenziare non solo il più importante ma anche il fattore che conta di più, complessivamente, nella scelta del Petfood. In questo caso, il consiglio del veterinario è al secondo posto (44%), dopo “seguo i gusti/le preferenze del mio animale” (46%).



Analizzando i diversi target per provenienza geografica, emerge comunque che per i rispondenti del Nord Est (48%), del Centro (46%) e del Sud (41%) il consiglio del veterinario sia il driver principale nella scelta dei prodotti per il pet, a conferma del fatto che la salute è sempre al primo posto. I gusti del proprio animale vengono tenuti in considerazione soprattutto dai proprietari residenti nel Nord Ovest (54%).

Tra gli elementi più importanti e i fattori che contano di più, complessivamente, nella scelta del Petfood il consiglio di amici e parenti e del personale di vendita ha un peso maggiore al Nord Est (22%).

Il sondaggio IRI da cui i dati provengono è stato svolto online, cioè tra proprietari che sono abitualmente fruitori di Internet. È quindi normale che i proprietari di pet coinvolti da IRI, considerino il web, uno strumento di informazione. Si deve comunque ricordare che ormai circa la metà³¹ della popolazione italiana è su internet.

Tra i canali informativi proposti da IRI tra le opzioni di risposta multiple, Internet è il primo nella classifica, indicato al 23% e precede le riviste del settore (19%) e i consigli di amici o del personale del punto di vendita.

I proprietari di entrambi gli animali (cani e gatti) sono il target che indica maggiormente la rete quale canale informativo (31%); altro strumento di informazione sono le riviste, consultate dal 26% dei proprietari che vivono con entrambi gli animali; e sono soprattutto i residenti nelle regioni del Sud a dichiarare di consultare Internet (29%).

Secondo la ricerca IRI, l'89% dei proprietari italiani afferma di non far mancare nulla ai propri pet e di non aver rinunciato, nonostante la crisi, agli acquisti in generale per il loro corretto mantenimento; l'82% ha specificato di non rinunciare

³¹ Secondo Audiweb gli utenti italiani online collegati, cioè, almeno una volta da un computer sono 27,4 milioni.

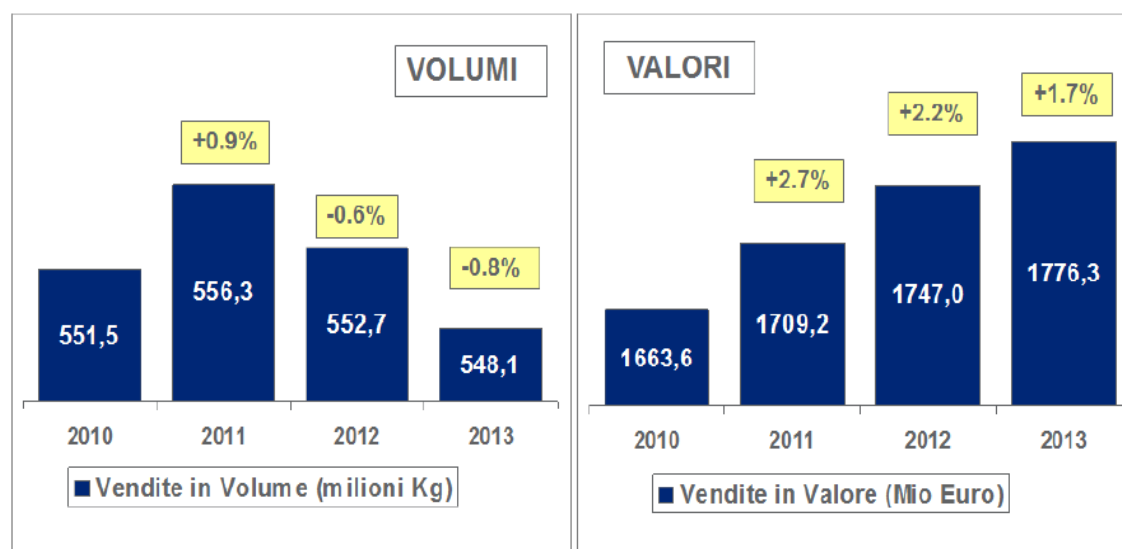
all'acquisto di alimenti industriali.

In relazione alla centralità dell'alimentazione nel concetto esteso di salute e benessere, i pet-owner dichiarano di non fare rinunce in merito agli acquisti per i loro pet.

Il 69% dei proprietari intervistati da IRI asserisce di preferire risparmiare su altro ma non sul petfood confezionato. Per questa categoria di proprietari per cui la priorità alla salute e al benessere dei pet passa anche attraverso la corretta alimentazione, non ci si può permettere di rinunciarvi o di sostituirla con una alternativa non altrettanto valida.

2.2.4 Dimensioni, trend di sviluppo, caratteristiche chiave del mercato (Grocery + Petshop tradizionali + Catene Petshop)

Il mercato dei prodotti per l'alimentazione degli animali da compagnia in Italia nel 2013 continua a presentare dinamiche positive. Il principale segmento, quello costituito dagli alimenti per cani e gatti, vale da solo più di 1.776 milioni di euro e sviluppa 548.100 tonnellate commercializzate.



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Il trend a valore continua ad essere positivo: le vendite crescono infatti del +1,7% rispetto al 2012. In uno scenario di consumi decrescenti e dove anche il mercato alimentare nel Grocery ha fatto registrare una crescita pari a zero, il Petfood si dimostra più resistente all'attuale contrazione dei consumi.

A valore, il mercato cresce per effetto della sempre più diffusa attenzione alla salute e al benessere dei propri animali, come testimoniato dai risultati della ricerca effettuata dall'IRI.

È emerso infatti che alla base della relazione con il proprio pet c'è l'attenzione per la sua salute e cura, che per il 92% degli intervistati passa attraverso i prodotti per l'alimentazione degli animali. Inoltre, il trend positivo del mercato è legato alla tendenza di molti proprietari ad acquistare alimenti di alta qualità, i cosiddetti premium e superpremium, valorizzando gli acquisti nell'ottica del benessere del proprio animale.

Altra motivazione della crescita a valore è la capacità dei produttori, sia di marca che della distribuzione, di modulare l'offerta sulle esigenze dei consumatori, sia per quanto riguarda la praticità delle confezioni, sia sui bisogni specifici del pet.

La flessione dei volumi è da considerarsi fisiologica essendo in parte influenzata da variazioni dei comportamenti d'acquisto. Le modifiche sono dovute sia alla crescente diffusione di animali di piccola taglia, che hanno consumi giornalieri più contenuti, sia alla riduzione degli sprechi che ha determinato il passaggio graduale dai formati medi ai formati monoporzione (dal medium al single serve).

Sul fronte delle dinamiche dell'acquirente e dei comportamenti d'acquisto, il difficile periodo economico che stiamo vivendo ha innescato comportamenti d'acquisto “virtuosi” portando sia alla sovrapposizione di luoghi di acquisto e stimolando la scorta dei prodotti abituali.

Questa strategia porta a privilegiare in alcuni casi la scelta di confezioni molto

grandi per avere dei vantaggi di prezzo o al contrario molto piccole per ridurre la battuta di cassa e contenere gli sprechi.

Si distinguono inoltre quattro diversi tipi di acquirenti: il proprietario attento alla qualità, che solitamente frequenta i negozi specializzati, quello attento al prezzo, che compara i prodotti e presta molta attenzione alle offerte, l'acquirente "sperimentatore", a cui piace variare gusti e tipologie di alimenti, e l'"abitudinario", che al contrario è legato all'alimento che usa da sempre.

L'identificazione con uno con un altro target dà luogo a diversi comportamenti d'acquisto, di scelta dei prodotti e canali presso cui acquistare.

Come già evidenziato in precedenza, il consumatore è sempre più interessato alla salute ed al benessere del proprio animale anche se è sempre più attento ad acquistare ciò che gli serve evitando dove possibile gli sprechi ma senza rinunciare alla qualità.

Ciò si traduce da una parte in una crescente domanda di prodotti di fascia premium e superpremium che valorizzano la specializzazione, l'innovazione e la ricerca nutrizionale e dall'altra parte in una sempre maggiore ricerca di servizio che punta su packaging all'avanguardia e piccole grammature allo scopo di ridurre gli sprechi soddisfacendo anche i palati più esigenti.

Certamente, l'innovazione viene ancora veicolata principalmente nel canale specializzato; tuttavia anche le Private Label riorientano l'offerta con proposte nelle fasce alte del mercato. Le marche private sono ormai considerate in molti casi una valida alternativa alle marche industriali, in quanto si attribuisce loro un buon rapporto qualità/prezzo.

Al contrario di quanto fatto registrare da altre categorie del panorama di consumo, il Petfood si conferma in crescita, anche se le variazioni fatte registrare sono inferiori rispetto al passato.

Andando ad analizzare le variazioni fatte registrare dal mercato del Petfood, considerando i soli alimenti per cani e gatti, vediamo come ciascun canale di vendita presenta dinamiche differenti. Nel petshop tradizionale si sono verificate le maggiori ricadute, causate dagli effetti di una maggiore sensibilità al prezzo sviluppata dagli acquirenti a seguito dell'attuale situazione economica.

Gli alimenti per cane e gatto nei canali Petshop tradizionali, Catene Petshop e Grocery

	Petshop			Catene			Grocery			Tot.
	2012	2013	Var% 13/12	2012	2013	Var% 13/12	2012	2013	Var% 13/12	Var% 13/12
<i>Vendite in volume (milioni Kg)</i>	106,4	101,4	-4,7	20,5	24,0	17,3	425,8	422,7	-0,7	-0,8
<i>Vendite in Valore (mio euro)</i>	599,0	589,4	-1,6	111,9	131,9	17,9	1.036,1	1.055,0	1,8	1,7

Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Come mostra la tabella, mentre il Petshop tradizionale per il quarto anno consecutivo mostra una flessione dei volumi (-4,7%) accompagnato per la prima volta da un calo dei valori (-1,6%), il Grocery continua ad aumentare il proprio fatturato (+1,8%) anche se in misura più contenuta rispetto all'anno precedente.

Un fenomeno interessante è rappresentato dalle Catene petshop, che registrano crescite del +17,9% a valore e +17,3% a volume rispetto al 2012, mostrando le potenzialità di questo canale attualmente in fase di forte sviluppo in Italia.

È il petshop tradizionale a subire maggiormente gli effetti della crisi dei consumi per varie ragioni: i cambiamenti strutturali della domanda (crescente diffusione di cani di taglia medio/piccola), le modifiche dei comportamenti d'acquisto, le strategie di canale particolarmente aggressive messe in atto dalla GDO e dalle Catene, lo sviluppo delle Catene stesse.

In ogni caso il Petshop tradizionale continua a rimanere il canale a più alta redditività, insieme alle catene specializzate: pur comprendo solo il 18,5% dei

volumi (che corrispondono a 101.400 tonnellate), genera il 33,2% dei valori, con 589,4 milioni di Euro di fatturato, mentre il canale Grocery, con il 77,1% dei volumi complessivi (422.700 tonnellate), muove il 59,4% dei valori, ossia 1.055 milioni di Euro. Le catene specializzate, in continuo divenire, coprono il 4,4% dei volumi e il 7,4% dei valori, per un totale di 24.000 tonnellate e 132 milioni di Euro.

Analizzate le variazioni per singolo canale di vendita rispetto all'anno precedente, si va ad effettuare una panoramica sul mercato degli alimenti cane e gatto nel totale mercato rilevato da IRI (canale Grocery + Petshop tradizionali + Catene Petshop), con il dettaglio su ogni singolo segmento, cioè umido, secco e snack&treats.

Inoltre si segnala il dettaglio dei segmenti non food ed alimenti per altri animali rilevati sui 3 format principali del canale moderno: Ipermercati, Supermercati e LSP (libero servizio piccolo, 100-399mq).

Guardando la tabella sottostante (ovvero quella relativa al mercato dei prodotti per gli animali da compagnia), si nota che crescono a valore tutti i segmenti del petfood per cani e gatti, ad eccezione dell'umido cane.

Continua la crescita degli snack (spuntini con obiettivi funzionali, ad esempio per favorire l'igiene orale, o a caratterizzazione gastronomica, solitamente somministrati come ricompensa o più semplicemente per tenere occupato l'animale per es. nella masticazione) che si confermano il segmento con la tendenza più interessante (+13,6% a valore).

Tutto ciò testimonia l'attenzione al benessere e alla ricerca della qualità; gli altri segmenti (umido gatto e secco cane) evidenziano comunque dinamiche positive (rispettivamente +1,1% e +2,4%). Il secco gatto fa registrare un lieve aumento del +0,5% a valore.

Il mercato dei prodotti per gli animali da compagnia

	Vendite Valore (milioni di Euro)	% Quota Valore	Var.% 2013- 2012
Umido Gatto	614,7	34,6	1,1
Secco Gatto	330,3	18,6	0,5
Umido Cane	287,5	16,2	-1,1
Secco Cane	428,6	24,1	2,4
Snack&Treats (cane+gatto)	115,2	6,5	13,6
Tot alimenti cane e gatto	1776,3	100	1,7
Alimenti altri animali	19,3		-6,3
Accessori animali	63,5		3,1
Lettiere gatto	64,9		5,5

Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013 – dati a valore

Gli alimenti per altri animali, nella sola GDO (Ipermercati, Supermercati e LSP) flettono del -6,3% a valore.

Sempre analizzando la sola GDO, prosegue il momento favorevole degli accessori (prodotti per l'igiene, giochi, guinzagli, cucce, ciotole, gabbie, voliere, acquari, tartarughiere e utensileria varia) che continuano a mostrare un andamento positivo con un +3,1% rispetto al 2012.

La crescita è trainata in particolare dai prodotti antiparassitari, ad evidenza del continuo interesse da parte dei proprietari per la salute ed il benessere dei propri animali da compagnia. Le lettiere recuperano rispetto all'anno scorso e chiudono il 2013 evidenziando una crescita del +5,5%.

Di seguito una panoramica sul mercato degli alimenti cane e gatto nel canale Grocery, Petshop e Catene con il dettaglio su ogni singolo segmento, cioè umido,

secco e snack&treats.

Il segmento degli alimenti umidi è ancora il più importante: registra 902,2 milioni di Euro circa che equivalgono al 50,8% di quota sul totale mercato. Questo grazie all'arricchimento di referenziazioni a maggior valore aggiunto in piccola grammatura e caratterizzazione gastronomica o funzionale, in particolar modo nel gatto.

Analisi Valori e Quote dei segmenti secco ed umido (cane e gatto)

	Grocery	Petshop	Catene	Tot.
Alimenti Gatto	649,7	251,5	66,1	967,3
Umido Gatto	449,7	125,8	39,2	614,7
Secco Gatto	185,9	119,8	24,6	330,3
Cat Snack&Treats	14,1	6	2,3	22,3
Alimenti Cane	405,3	337,9	65,9	809,1
Umido Cane	200,6	70,8	16,2	287,5
Secco Cane	142,1	243,7	42,8	428,6
Dog Snack&Treats	62,6	23,4	6,8	92,9
Petfood	1055	589,4	131,9	1776,3

Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013 – in milioni di euro

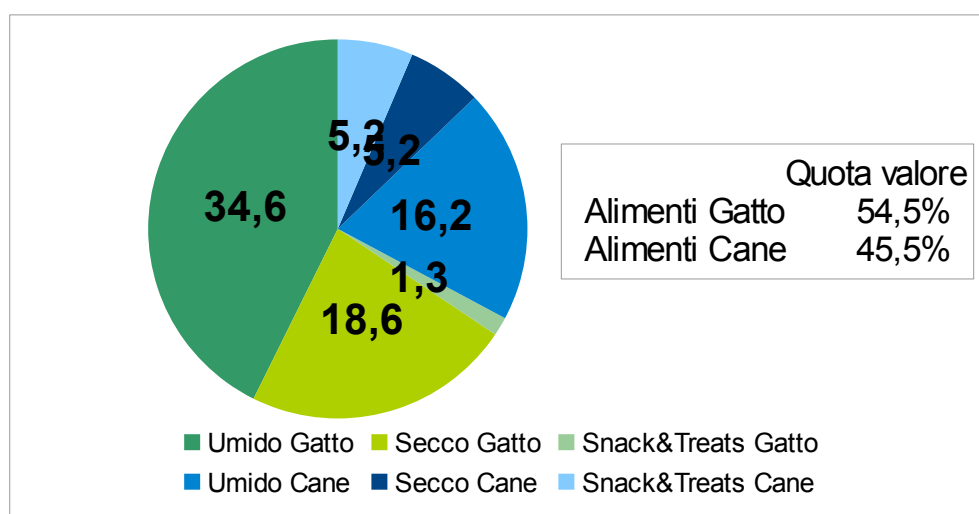
L'umido gatto è il segmento principale: pesa, infatti, il 34,6% contro un pur importante 16,2% dell'umido cane.

Nonostante la sua importanza, il segmento degli alimenti umidi è quello meno dinamico tra gli alimenti per cani e gatti (+0,4% a valore): a parte le catene dove tutti i segmenti crescono a due cifre, gli umidi soffrono particolarmente nel segmento cane nei Petshop Tradizionali (-5,2% a valore). Per quanto riguarda il segmento gatto, si segnalano performance positive nel Grocery (+0,4% a valore) e leggermente negative nei Petshop tradizionali (-0,5% a valore).

Per gli umidi il Grocery riveste una maggiore importanza in termini di fatturato arrivando a coprire il 73,2% del mercato per quanto riguarda gli umidi gatto e il 69,7% per quanto riguarda gli umidi cane.

Se andiamo ad analizzare la composizione del mercato degli alimenti per cani e gatti, vediamo che il segmento degli alimenti secchi vale 758,9 milioni di euro e detiene il 42,7% di quota, composta per il 24,1% dal secco cane e per il 18,6% dal secco gatto.

Composizione del mercati degli alimenti per cani e gatti



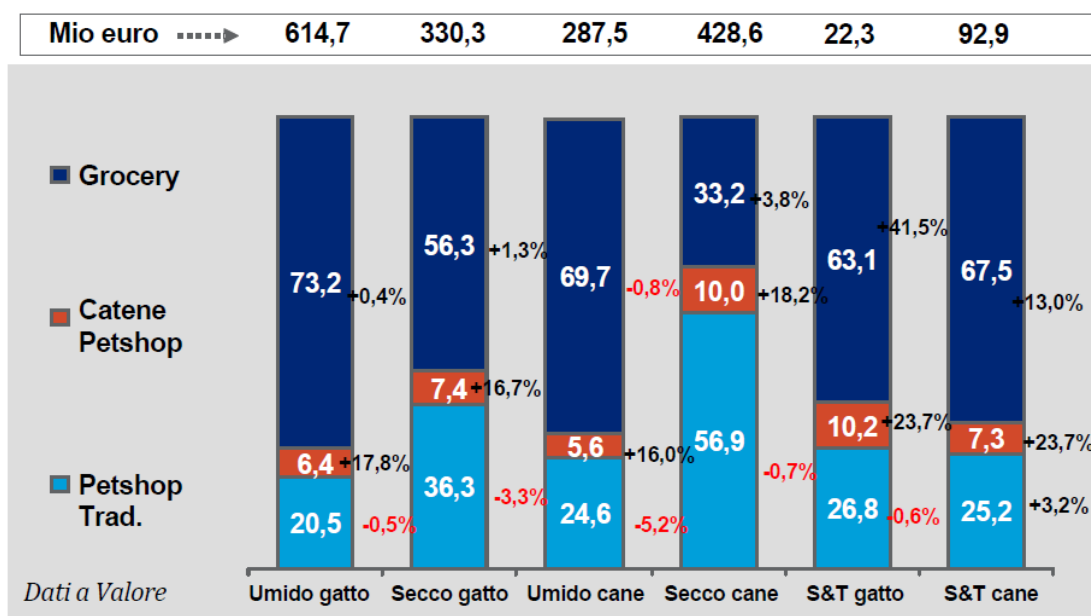
Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013 – dati a valore

A differenza dell'umido che ha una canalizzazione più spinta nel Grocery sia per quanto riguarda il cane che il gatto, il secco cane sviluppa la maggior parte delle sue vendite nel Petshop Tradizionale, nonostante nel 2013 evidenzi dinamiche leggermente negative (-0,7%). Per quanto riguarda il secco gatto, la maggior parte delle vendite avviene nella GDO, che pesa per il 56,3% del fatturato e che mostra una crescita del +1,3%.

Gli snack funzionali e fuoripasto (segmento Snack&Treats) rappresentano il segmento più dinamico; in particolare nelle Catene crescono in modo uniforme sia gli Snack per cani che quelli per gatti (+23,7%) mentre nel Grocery risultano particolarmente forti gli Snack per gatti (+42,5%). Molto più contenute le

crescite degli Snack per cani nel Petshop tradizionale. Nello stesso canale gli Snack per gatti sono in leggera flessione.

Quote e tendenze dei segmenti pet food per canale (cane e gatto)



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013 - dati % a valore

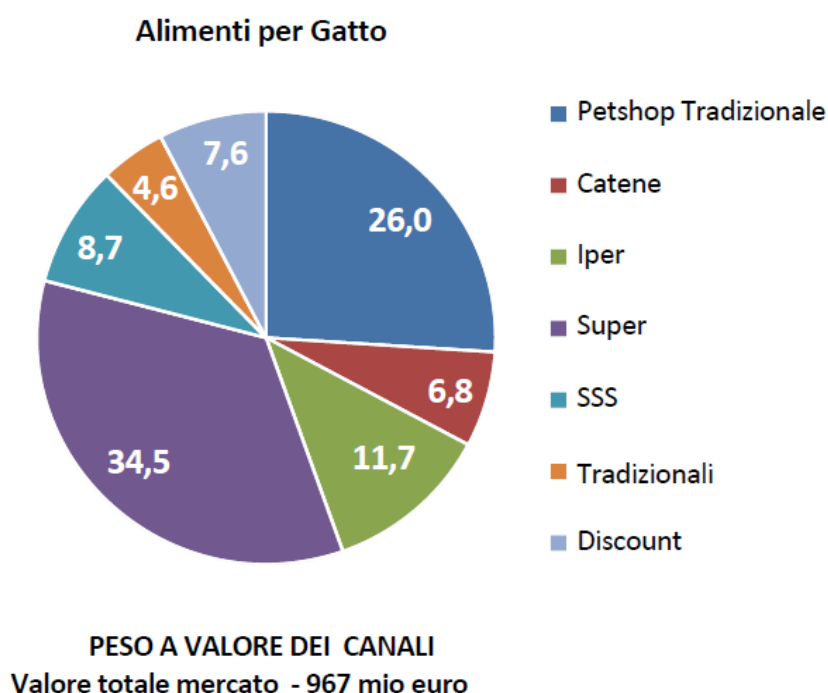
2.2.5 Alimenti per Gatto

Il mercato degli alimenti per gatto rappresenta, da solo, il 54,5% del totale mercato Grocery + Petshop Tradizionale + Catene in termini di fatturato, sviluppando circa 967 milioni di Euro. Nel canale Grocery si concentra il 67,2% di tale fatturato. A volume gli Alimenti per gatto realizzano 245mila tonnellate che equivalgono al 45% del totale mercato.

Particolare attenzione viene dedicata alla marca dei prodotti ed alla loro funzionalità. L'acquirente, infatti, preferisce affidarsi a marche di riferimento consapevole che una corretta alimentazione è fondamentale per la salute ed il benessere dell'animale.

Nella scelta degli alimenti per gatto, è molto forte il criterio della soddisfazione dei gusti/preferenze del proprio animale, tenendo comunque in considerazione il consiglio del veterinario e affidandosi a marche di riferimento. Per tale motivo l'acquirente preferisce sfruttare le promozioni per fare scorta dei prodotti abituali oppure visitare più punti vendita alla ricerca del prodotto preferito dal proprio animale.

Canalizzazione vendite Alimenti per Gatto



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Il segmento principale degli alimenti per gatto è rappresentato dall'umido, che copre circa due terzi del mercato (63,5% a valore) e cresce del +1,1%. Il fatturato di questo segmento si concentra fortemente nel Grocery (73,2% delle vendite a valore), che nel 2013 si mostra in leggera crescita (+0,4%).

Il Petshop tradizionale sviluppa il 20,5% del valore complessivo, e flette leggermente (-0,5%). Le catene crescono invece a due cifre (+17,8%), ma hanno ancora un peso complessivo contenuto (6,4% della quota a valore).

Tra gli alimenti umidi si conferma la crescita delle confezioni monoporzione (Single Serve) che nel Mass Market si sono arricchite di nuove referenze alla conquista del gatto dal palato più raffinato e del suo proprietario. Punto di forza del segmento è quello di andare incontro a degli acquirenti che manifestano l'interesse nel variare le ricette.

Il secco gatto realizza il 34% delle vendite degli alimenti per gatto e cresce del +0,5%; ha un peso inferiore nel Grocery (56,3%) dove comunque le dinamiche a valore del segmento risultano positive (+1,3%); il Petshop vale il 36,3% del totale ma mostra una flessione sia a valore che a volume (-3,3% a valore, -6,2% a volume); nelle catene il segmento realizza il 7,4% del fatturato totale dei tre canali, con una crescita del +16,7% a valore e +14,2% a volume.

A differenza dell'umido dove prevale l'interesse degli acquirenti nel variare le ricette, per quanto riguarda gli alimenti secchi si evidenzia invece una maggiore attenzione alla lettura degli aspetti nutrizionali.

Gli Snack per gatto sono un segmento recente ancora piccolo che realizza l'1,3% del fatturato totale degli alimenti per Gatto. La sua crescita è, sul totale dei tre canali, del +25,5% ed è particolarmente dinamico nelle catene (+23,7% a valore, +35,3% a volume) e nel Grocery (+41,5% a valore, +30,5% a volume).

2.2.6 Alimenti per Cane

Gli alimenti per cane rappresentano, a valore, il 45,5% del totale mercato Grocery + Petshop Tradizionale + Catene, pari a oltre 809 milioni di Euro. Di questi, circa 428,6 milioni di Euro sono sviluppati dagli alimenti secchi che realizzano il 53% del fatturato degli alimenti per cani e crescono del +2,4%.

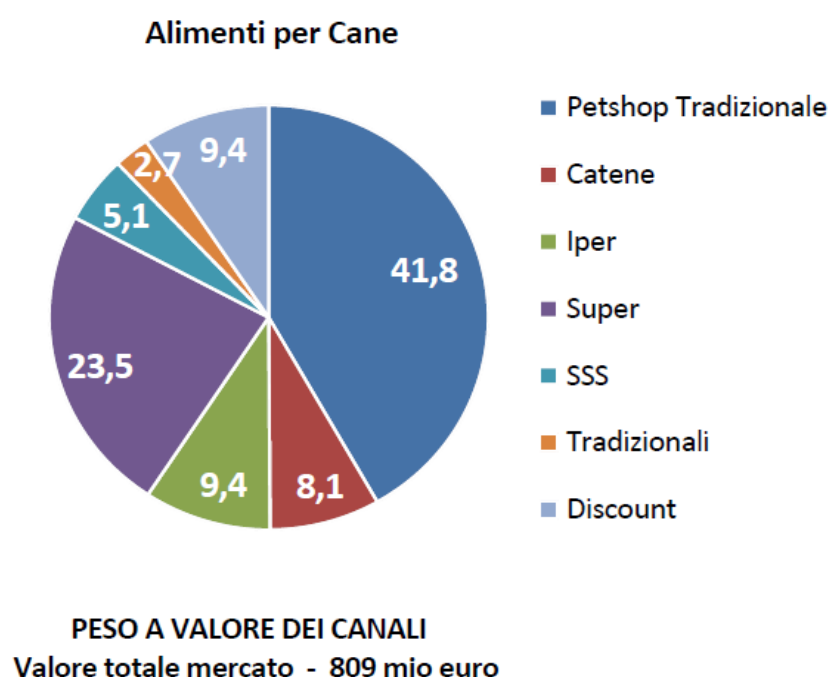
Rispetto ai proprietari dei gatti, nel caso dei cani esiste una particolare maggiore

consapevolezza nel considerare una corretta alimentazione come elemento fondamentale di tutela della salute e del benessere dell'animale.

I prodotti delle marche di riferimento sono sempre uno strumento importante di garanzia della qualità/affidabilità dei prodotti anche se, nella scelta degli alimenti per cani rispetto a quella per i gatti, assume una rilevanza maggiore il consiglio del veterinario ed il ruolo delle riviste di settore e di internet.

Ciò fa sì che in un periodo di crisi come quello attuale esista una buona percentuale di acquirenti (4 su 10) che non ha modificato il comportamento d'acquisto. Per gli altri acquirenti aumenta l'importanza della ricerca del risparmio, che si manifesta ricercando le promozioni oppure comprando confezioni più grandi dei prodotti abituali. Anche nel caso degli alimenti per cani questo tipo di strategia può portare a visitare più punti vendita.

Canalizzazione vendite Alimenti per Cane



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Come si nota dal grafico, gli alimenti secchi sono prevalentemente canalizzati nei

petshop tradizionali dove si realizza il 56,9% del fatturato di questo segmento; probabilmente la gestione assortimentale e degli spazi a scaffale di questo canale nonché l'elevata specializzazione determinano un valore aggiunto per lo sviluppo del segmento.

Proprio nei petshop tradizionali, il secco è tuttavia leggermente in declino a valore (-0,7%); il calo dei volumi è più evidente rispetto allo scorso anno (-4%). Nel Grocery, invece, si registrano dinamiche positive sia a valore (+3,8%) che a volume (+1,6%) leggermente superiori a quelle registrate lo scorso anno.

Pertanto, come già rilevato, può dirsi che il canale storico del secco rimane ancora il Petshop Tradizionale sebbene esistano dei canali emergenti ed in sviluppo: il Grocery (+1,6% a volume, +3,8%) e le Catene (+20% a volume, +18,2% a valore). Le catene ad oggi realizzano il 7,3% del fatturato all'interno dei tre canali.

L'umido cane realizza il 35,5% del fatturato del totale degli alimenti per cani; a differenza del secco è canalizzato nel Grocery, che copre il 69,7% del valore. Sia nel Grocery che nel Petshop tradizionale le dinamiche sono negative, anche se nel Grocery il calo è più contenuto (-0,8% nel Grocery vs -5,2 nel Petshop, a valore). Le catene crescono (+11% a volume, +16% a valore).

Come per gli alimenti per gatti, si evidenzia una sovrapposizione tra l'acquisto di alimenti umidi e secchi. Il processo d'acquisto è maggiormente pianificato per gli alimenti secchi ed elevata risulta essere l'attenzione agli aspetti nutrizionali del prodotto, riportati nelle informazioni in etichetta.

Gli Snack realizzano l'11,5% del fatturato totale degli alimenti per cani e crescono del +11%. Sono particolarmente dinamici nelle Catene (+23% a valore) e anche nel Grocery (+13% a valore). Sono, tra l'altro, l'unico segmento in crescita anche nei Petshop Tradizionali (+3,2% a valore).

2.3 Distribuzione: il confronto tra canali (Petshop Tradizionali, Grocery e Catene Petshop)

2.3.1 L'assortimento medio

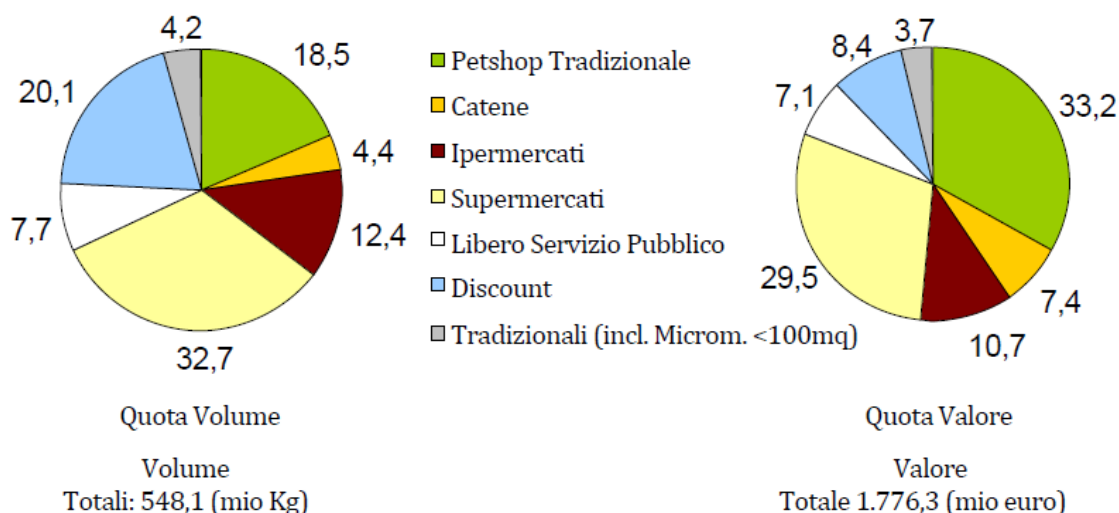
Ogni canale presenta peculiari caratteristiche distintive che gli conferiscono una sua specifica identità e gli consentono di mantenere il proprio spazio di mercato.

In particolare, Grocery e Petshop (Tradizionali e Catene) hanno modalità di gestione dell'offerta differenti e propongono assortimenti diversificati che corrispondono alle specifiche esigenze e priorità dei consumatori:

- il Grocery offre una maggiore ampiezza di gamma rispetto al Petshop sulla fascia di prezzo economy e media, pur con presenza crescente di fascia premium. Garantisce inoltre la convenienza tipica del canale, la praticità, la velocità e la comodità d'acquisto.
- il Petshop Tradizionale dal punto di vista assortimentale presenta maggiore ampiezza di gamma sulla fascia premium/superpremium, con un'alta specializzazione, prodotti specifici e funzionali che rispondono a bisogni differenziati come alimenti dietetici o alimenti “a particolari fini nutrizionali” studiati per soddisfare esigenze nutrizionali particolari, spesso collegati ad alcune patologie, che devono essere somministrati su consiglio del veterinario. Il valore aggiunto del canale è l'elevata specializzazione ed il servizio di consulenza offerta sia riguardo all'alimentazione che ai prodotti per l'igiene, la bellezza, il gioco, il viaggio insieme al proprio animale, presenti con assortimenti molto più variegati e profondi rispetto al canale Grocery.
- le Catene uniscono l'opportunità derivante dall'elevata specializzazione dei Petshop Tradizionali con un format più vicino al canale “Grocery” per quanto riguarda la gestione assortimentale e del display. Da ciò derivano

inevitabili vantaggi competitivi chiave del successo che hanno avuto negli ultimi anni.

Quote canale a valore e volume



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Per quanto riguarda le dimensioni del mercato, dalla ripartizione dei fatturati proveniente dal complesso del canale Grocery (Ipermercati, Supermercati, LSP, Tradizionali e Discount), dagli oltre 4.800 Petshop presenti in Italia e dalle Catene, osserviamo che:

- il Grocery, con il 77,1% dei volumi complessivi (422.700 tonnellate), muove il 59,4% del valore: la GDO (ossia Iper, Super e LSP) genera il 52,8% dei volumi totali, mentre il restante 24,3% è sviluppato dai negozi tradizionali e dai Discount. Il peso maggiore è detenuto dai Supermercati, grazie alla loro elevata numerosità, che coprono il 32,7% dei volumi e producono il 29,5% del valore. Seguono i Discount, che con un numero di punti vendita nettamente inferiore (4.447 contro i 8.929 dei Supermercati) sviluppano il 20,1% dei volumi e l'8,4% del fatturato.
- il Petshop Tradizionale si attesta su una quota pari al 18,5% a volume (che

corrisponde a 101.000 tonnellate circa) e al 33,2% a valore, con 589,4 milioni di euro di fatturato.

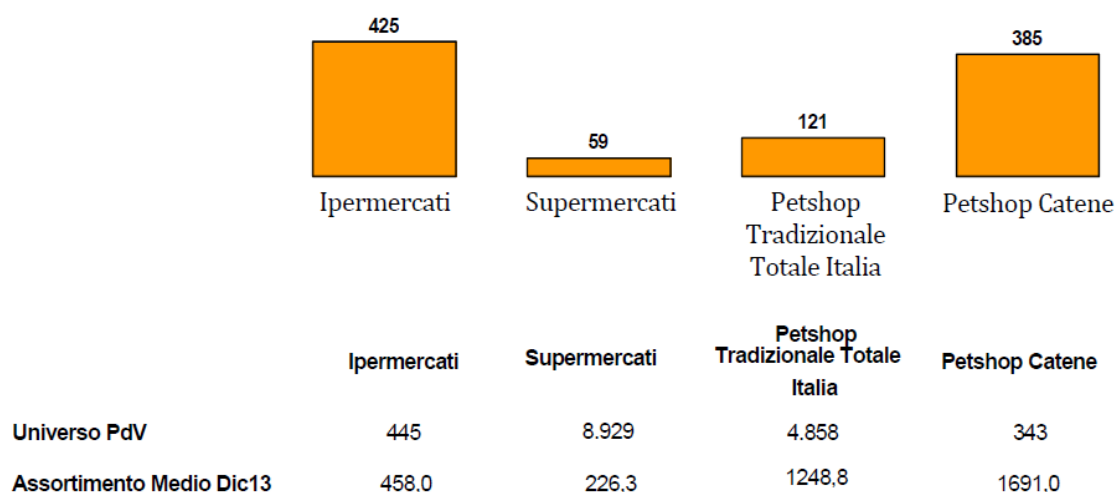
- le catene realizzano il 4,4% dei volumi ed il 7,4% del fatturato.

Lo stesso Petshop, con poco più della metà dei punti vendita dei soli supermarket (4.858 vs 8.929) fattura mediamente oltre il doppio per punto vendita: 121.000 euro/anno contro i 59.000 euro/anno dei Supermercati.

Le catene con l'assortimento più ampio e profondo garantiscono un fatturato per punto vendita pari a quadruplo dei Petshop Tradizionali.

Ciò conferma una differenza sostanziale in caratteristiche, redditività e target dei prodotti veicolati sui tre canali, con Petshop Tradizionale pur messo alla prova dalla situazione economica corrente, oltre che dalla continua azione di sviluppo in atto nel Mass Market e dalle Catene.

Vendite medie annue per punto vendita



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013 - sell out in migliaia di Euro

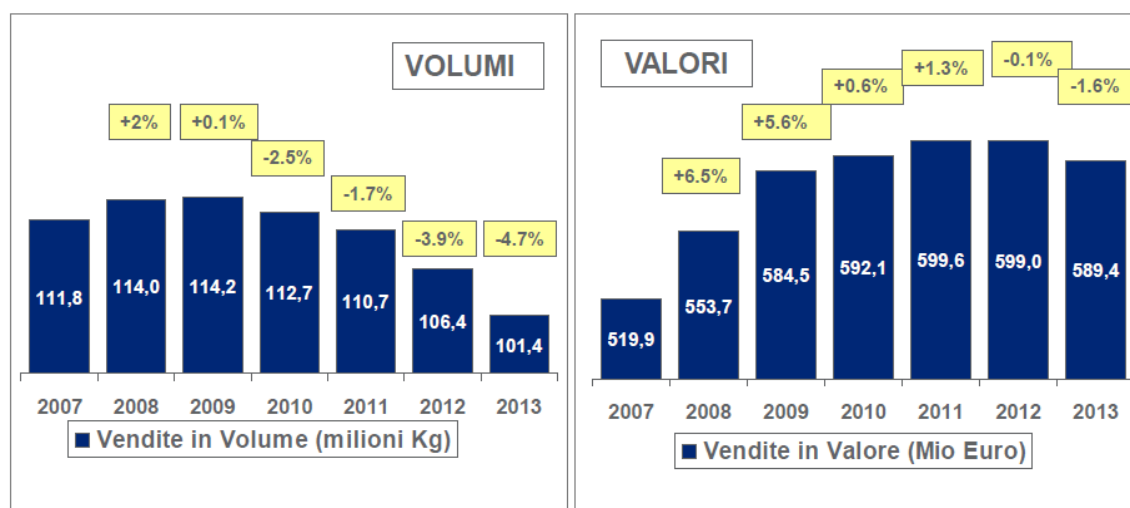
Per quanto riguarda i formati e le confezioni del mercato, nel mondo degli alimenti per cani e gatti, il Sacco e la Lattina sono le confezioni che evidenziano le vendite maggiori cross canale (47% la quota a valore per il Sacco e 26,6% la

quota a valore della Lattina).

Insieme coprono il 73% del fatturato del mercato. Meno rilevanti le altre confezioni.

Per quanto riguarda i formati, ogni segmento ha la sua classificazione di riferimento. Ogni canale poi sviluppa volumi e fatturati diversi nonché dinamiche che ne rendono necessaria una lettura separata.

2.3.2 Il Petshop Tradizionale



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Come anticipato, in riferimento al segmento principale degli alimenti cane e gatto il canale Petshop mostra fatturati in flessione del -1,6%; più evidente la perdita dei volumi che segnano un -4,7%.

Gli alimenti per cane sono la categoria più importante nel Petshop Tradizionale: realizzano 338 milioni di Euro che equivale al 57% del fatturato del canale. Gli alimenti per gatto garantiscono 251,5 mila tonnellate e rappresentano il 42,7% del fatturato.

Anche quest'anno le dinamiche negative sono trainate dall'umido cane (-8,1% a volume e -5,2% a valore) e dal secco gatto (-6,2% a volume e -3,3% a valore).

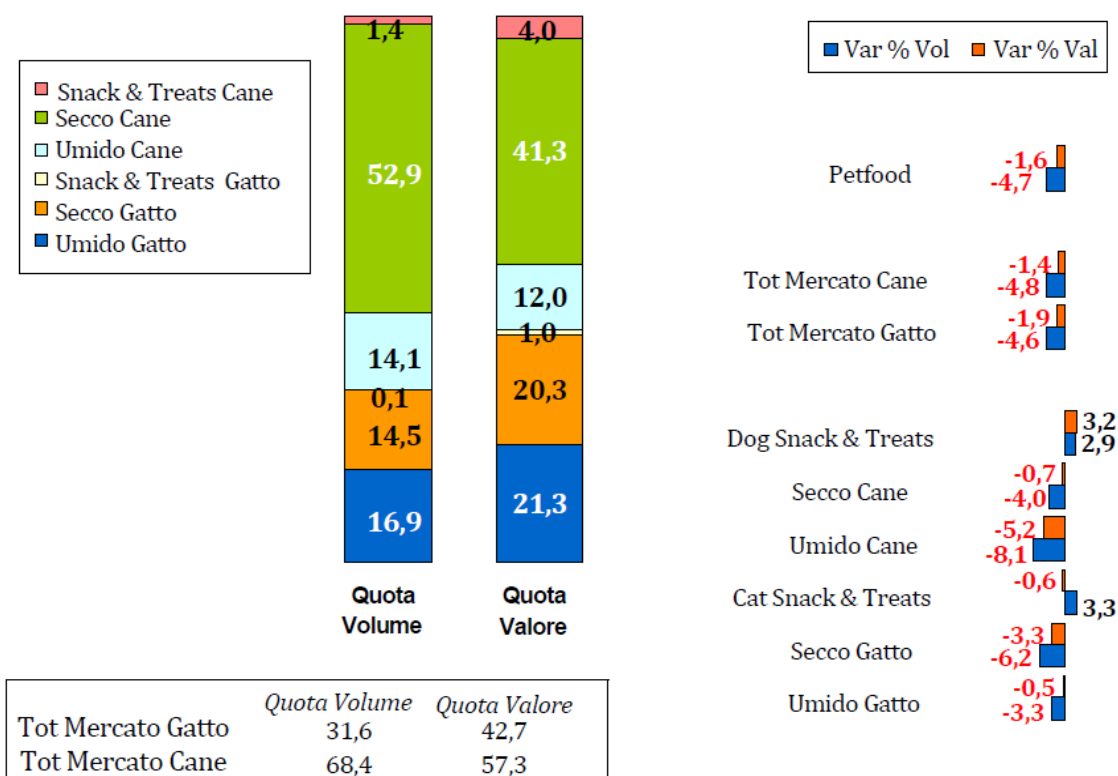
L'unico segmento positivo sia a volume che a valore rimane quello degli snack per cani, con un +2,9% a volume e un +3,2% a valore.

Il mercato degli alimenti cane e gatto nel Petshop

	Anno Terminante Dicembre 2013					
	Vendite Valore	Quota Valore	Variazione % Valore	Vendite Volume	Quota Volume	Variazione % Volume
Petfood	589.375.608	100	-1,6	101.387.653	100	-4,7
Tot Gatto	251.516.008	42,7	-1,9	31.988.538	31,6	-4,6
Umido Gatto	125.757.456	21,3	-0,5	17.124.363	16,9	-3,3
Secco Gatto	119.781.920	20,3	-3,3	14.742.740	14,5	-6,2
Cat Snack & Treats	5.976.632	1,0	-0,6	121.435	0,1	3,3
Tot Cane	337.859.589	57,3	-1,4	69.399.114	68,4	-4,8
Umido Cane	70.755.382	12,0	-5,2	14.306.351	14,1	-8,1
Secco Cane	243.684.352	41,3	-0,7	53.653.465	52,9	-4,0
Dog Snack & Treats	23.419.855	4,0	3,2	1.439.298	1,4	2,9

Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Peso e trend dei segmenti nel petshop



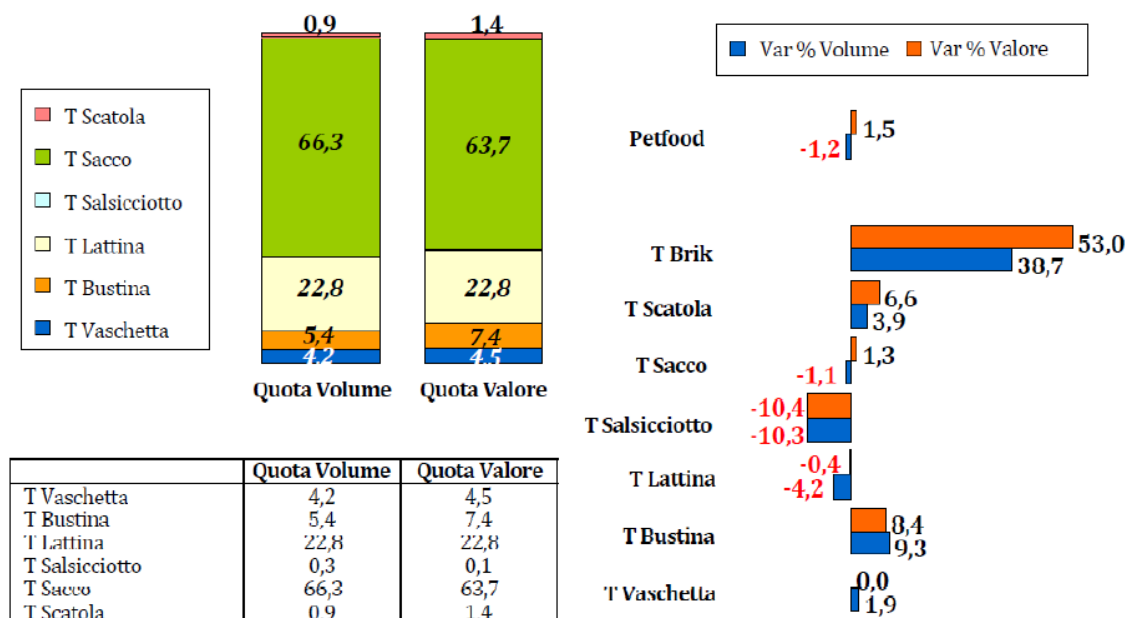
Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Nel Petshop la maggiore specializzazione, innovazione e focalizzazione su prodotti premium non è sufficiente a compensare fatturati e volumi che da una parte subiscono una contrazione fisiologica legata a modifiche dei comportamenti d'acquisto (da prodotti multi-serve a prodotti single-serve e dall'umido al secco) o di scelta degli animali (da cani di taglia grande a cani di taglia piccola), dall'altra subiscono la crescente aggressività della GDO e delle Catene.

Per quanto riguarda le confezioni, dato il vasto assortimento medio, è particolarmente interessante osservare la composizione ed i trend dei diversi pack e formati nel Petshop Tradizionale.

Sul totale Petfood rimane evidente la prevalenza sia in volume che in valore dei formati classici: il sacco caratterizza in modo dominante il segmento secchi e la lattina il segmento umidi.

Peso Variazione % 2013/12 dei vari confezionamenti



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Sacco e lattina insieme coprono il 90,4% dei volumi del mercato; entrambi evidenziano delle dinamiche negative, più accentuate per la lattina (-3,6% a

volume, -7,8% a valore).

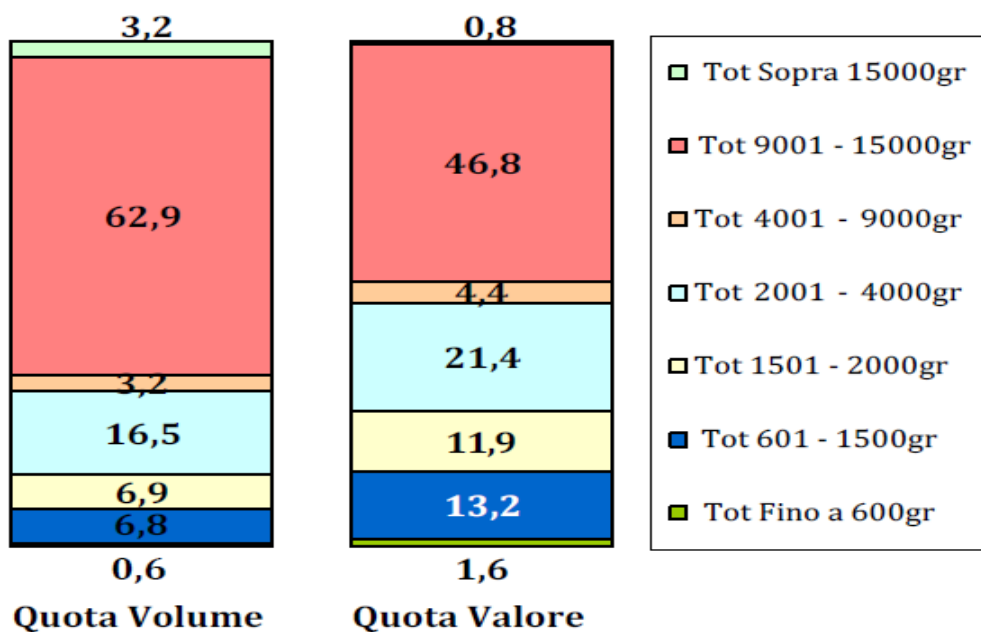
Tra i formati minori, in crescita la scatola e la bustina, rispettivamente +3,8% e +4,1% a valore, +2,3% e +4,9% a volume.

Un formato nuovo, che si sta affacciando ora sul mercato, ma che ancora non ha praticamente peso valendo solamente lo 0,1% a valore e a volume, è il brick. La sua crescita rispetto al 2012, è ovviamente, molto alta, superando il 50% a valore: sarà interessante seguire l'evoluzione di questo formato negli anni a venire.

Per quanto riguarda i formati negli alimenti per cani, gli alimenti secchi vedono una prevalenza assoluta del confezionamento in sacco, con il 100% sia a volume che a valore.

Le quote più consistenti sono tuttora associate ai formati scorta 9-15 kg, seguiti dai formati più piccoli da 2-4 kg, solitamente riservati agli alimenti per cani di taglia piccola o caratteristici delle linee ad alta segmentazione o funzionali.

Peso dei formati – alimenti secchi CANE



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

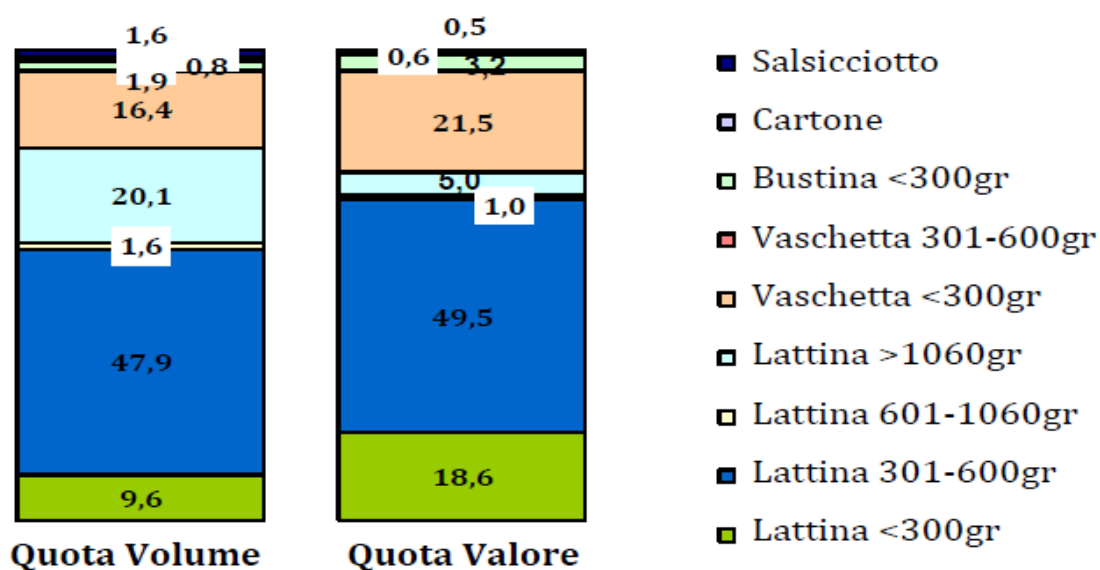
Nel primo caso, infatti, ad un valore pari a 46,8% corrisponde una quota a volume ben superiore, del 63% circa, mentre nel caso dei formati da 2-4 kg ad una quota a valore del 21,4% corrisponde un volume pari solo al 16,5%.

Rispetto allo scorso anno acquistano maggiore importanza i formati grandi (dai 4kg in su) che consentono di fare scorta risparmiando ed i formati piccoli (tra 601gr e 1,5 kg) che producono una battuta di cassa inferiore, consentono di “rateizzare” gli acquisti e ridurre gli sprechi.

In flessione i formati intermedi (da 1,5 a 4kg), in crescita i prodotti nella fascia 4-9kg (+4,8% a valore e +1,7% a volume) e nella fascia 600gr-1,5 kg (+6,7% a valore e +3% a volume). Più contenuta la crescita a valore del segmento dai 9 ai 15 kg (+1,3%) mentre i volumi sono in flessione (-2%).

Per quanto riguarda invece gli alimenti umidi per cane, il formato ancora dominante è quello della lattina di medie dimensioni, 300-600 gr, corrispondente al pasto di un cane di taglia media, con il 49,5% del fatturato ma in calo del -14%.

Peso dei formati - alimenti umidi CANE



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

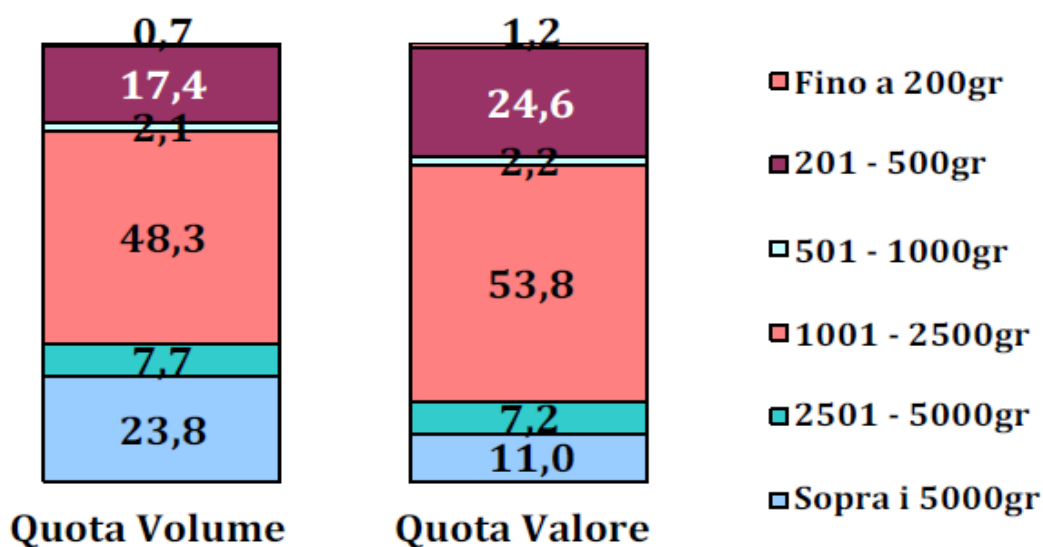
Tutti i segmenti dell'umido cane flettono ad eccezione della lattina <300 gr (+12% a valore e volume), corrispondente al pasto di un cane di taglia piccola, e la lattina 600-1060 gr che cresce a valore del +1% e a volume del +2,5%.

Per quanto riguarda gli alimenti per gatti, negli alimenti secchi la quota importante è rappresentata dal formato da 1 a 2,5 kg (53,8% a valore) e da quello 201-500 gr (24,6% a valore). Tutti i segmenti sono in perdita sia a valore che a volume ad eccezione dei prodotti fino a 200 gr che crescono a valore (+2,7%). Questo formato rallenta la crescita (a doppia cifra) rispetto allo scorso anno ma continua a rappresentare l'unica opportunità di sviluppo all'interno del secco per ragioni di funzionalità, varietà e qualità percepita ormai note.

Tra i formati principali il formato da 1-2,5 kg perde il -3,9% a volume e il -1,9% a valore, mentre il formato da 200 a 500 gr perde il -8,2% a volume e il -4,6% a valore.

Negative ma vicine alla media del segmento le performance dei formati superiori ai 5 kg, che perdono soprattutto a volume (-6,6%) e che arrivano a pesare circa il 11% a valore.

Peso dei formati - alimenti secchi GATTO



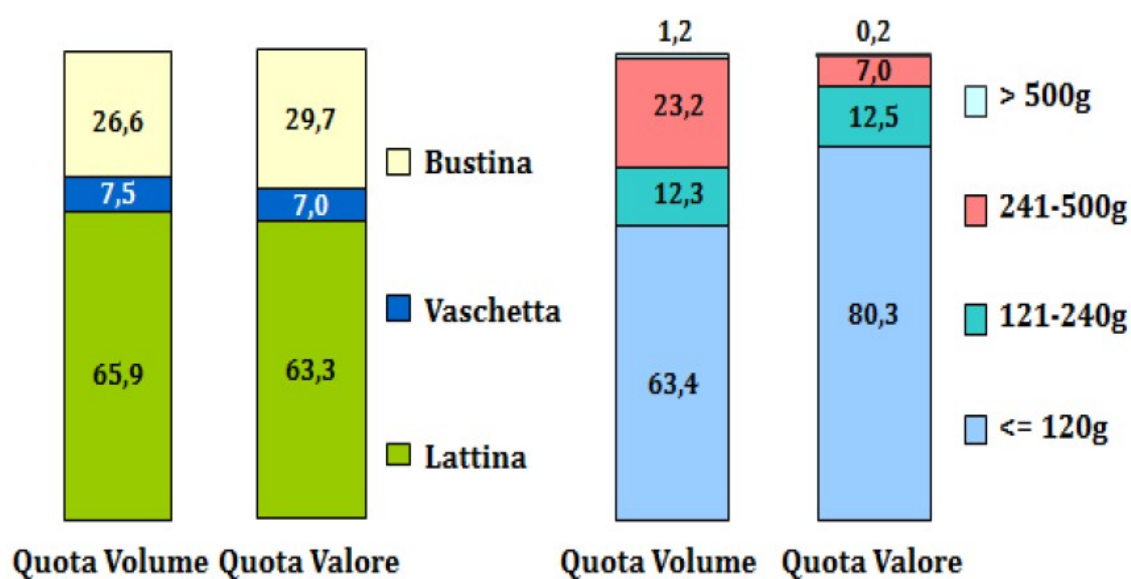
Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Per quanto riguarda il segmento degli umidi, una prima segmentazione a valore evidenzia quote del 63,3% per la lattina, 7% per la vaschetta e 29,7% per la bustina (l'unico segmento in crescita rispetto all'anno scorso).

Il formato <120 gr, sulla somma dei tre pack, rappresenta l'80,3% del valore totale degli alimenti umidi per gatto, che è dunque sviluppato da confezioni single-serve tipiche di questa grammatura. Rispetto allo scorso anno si stabilizza la crescita di questo formato mentre tutti i formati più grandi risultano in calo.

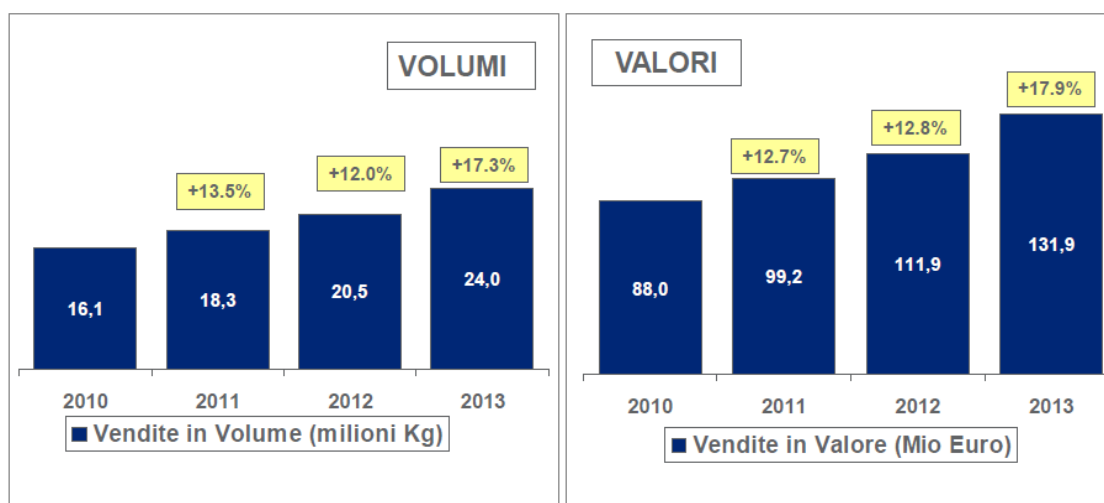
La bustina continua a registrare dinamiche positive (+4,1% a valore, +5,6% a volume) anche se più contenute rispetto al 2012 mentre la vaschetta riduce le sue vendite (-5,3% a valore, -4,8% a volume).

Peso dei formati - alimenti umidi GATTO



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

2.3.3 Le catene Petshop



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Le Catene Petshop sono un canale in fase d'espansione che cresce a ritmi considerevoli anche nel 2013 (+17,9% a valore e +17,3% a volume). Particolarmente equilibrato tra gli alimenti per cani ed alimenti per gatto lo sviluppo dei fatturati (65,9 milioni di Euro per i primi e 66,1 milioni di Euro per i secondi).

Per quanto riguarda i volumi sviluppati gli alimenti per cani realizzano 14,7 mila tonnellate (61,3% dei volumi complessivi), gli alimenti per gatto 9,3 mila tonnellate (38,7% dei volumi totali).

Il mercato degli alimenti cane e gatto nelle catene Petshop

	Anno Terminante Dicembre 2013					
	Vendite Valore	Quota Valore	Variazione % Valore	Vendite Volume	Quota Volume	Variazione % Volume
Petfood	131.931.008	100	17,9	24.005.899	100	17,3
Tot Gatto	66.060.600	50,1	17,6	9.295.816	38,7	16,6
Umido Gatto	39.194.878	29,7	17,8	5.850.087	24,4	17,8
Secco Gatto	24.599.884	18,6	16,7	3.394.108	14,1	14,2
Cat Snack & Treats	2.265.838	1,7	23,7	51.621	0,2	35,3
Tot Cane	65.870.408	49,9	18,2	14.710.082	61,3	17,7
Umido Cane	16.231.402	12,3	16,0	3.761.187	15,7	10,9
Secco Cane	42.831.148	32,5	18,2	10.495.029	43,7	20,0
Dog Snack & Treats	6.807.858	5,2	23,7	453.866	1,9	25,8

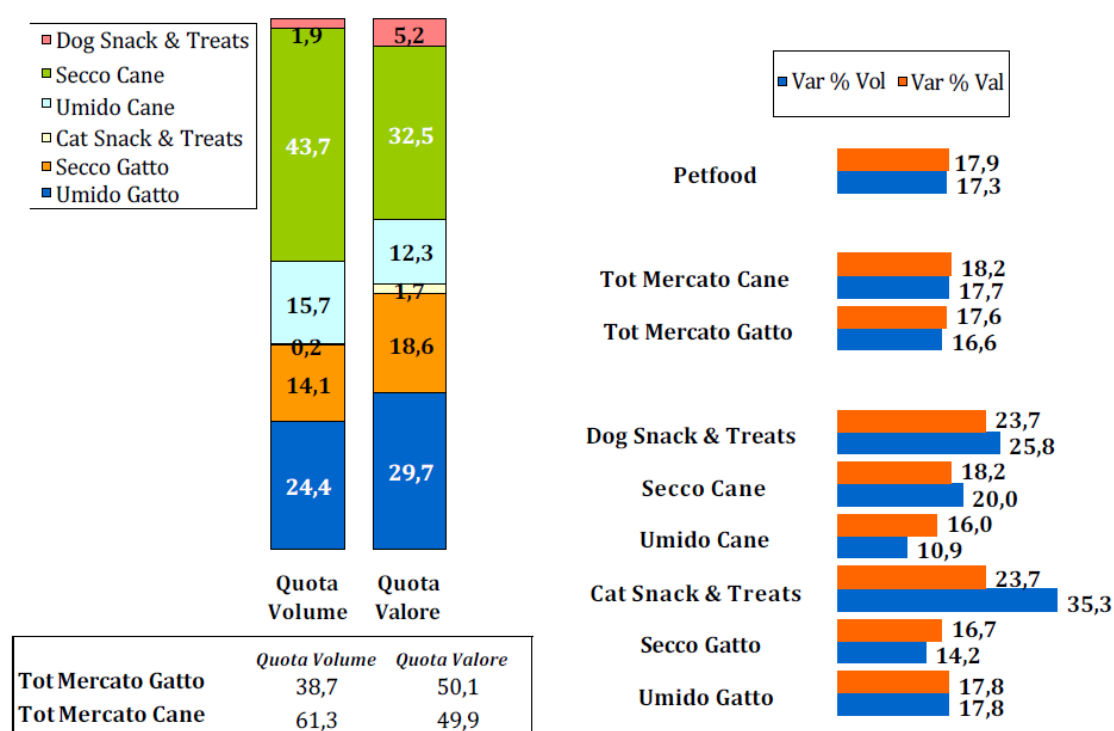
Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Tutti i segmenti sono in crescita, particolarmente gli Snack che pur evidenziano ancora volumi e fatturati contenuti. Molto dinamici i segmenti principali (alimenti secchi per cani, +18,2% a valore e +20% a volume; alimenti umidi per gatti, +17,8% a valore e volume).

Le Catene Petshop sono un format in sviluppo che integra i vantaggi dei Petshop Tradizionali legati alla specializzazione e all'innovazione con le logiche di gestione assortimentale e di display proprie del Grocery.

Rispetto al Petshop Tradizionale nelle Catene si evidenzia una maggiore canalizzazione degli alimenti per gatti (38,7% a volume vs 31,6% del Petshop Tradizionale) ed in particolar modo dell'umido gatto (24,4% a volume vs 16,9% del Petshop Tradizionale).

Peso e trend dei segmenti nelle Catene

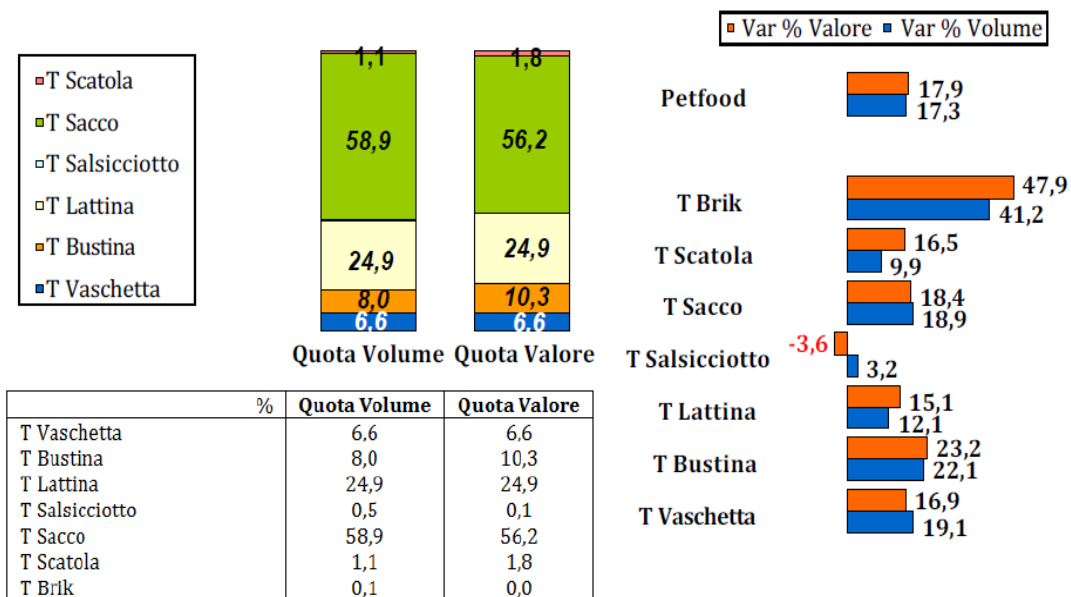


Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Per quanto riguarda le confezioni, anche nelle Catene rimane evidente la prevalenza sia a volume che in valore dei formati classici, sacco e lattina, il primo caratterizza in modo dominante il segmento secchi, la seconda il segmento

umidi.

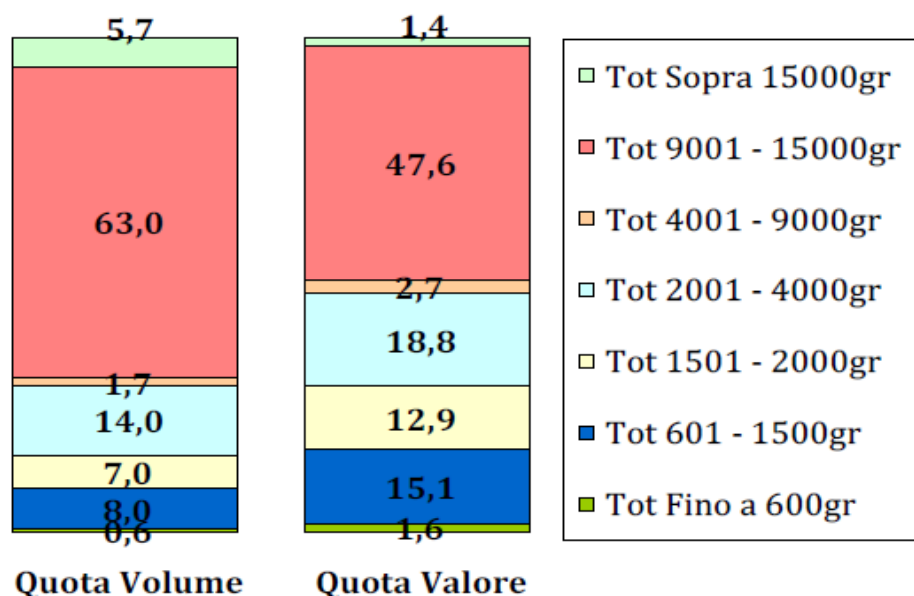
Peso Variazione % 2013/12 dei vari confezionamenti



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Per quanto riguarda l'intero mercato in esame, rispetto al Petshop Tradizionale, nelle Catene sono più rappresentate le varie confezioni a svantaggio del sacco.

Peso dei formati - alimenti secchi CANE



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Passando a considerare i formati negli alimenti secchi per cani notiamo che si ha

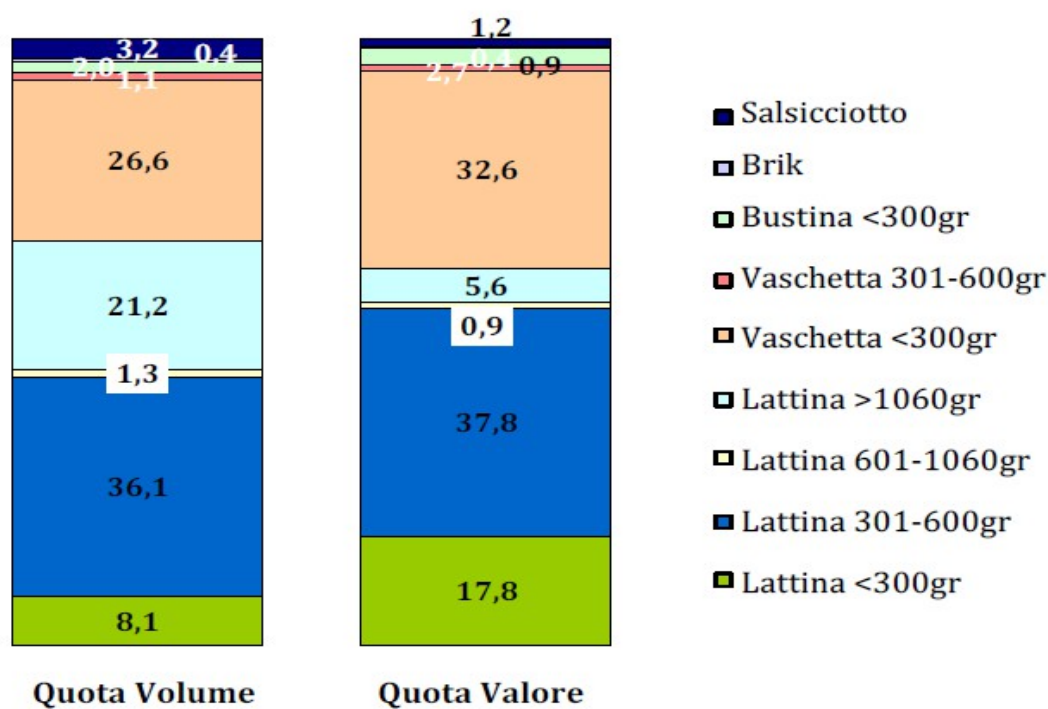
prevalenza assoluta del confezionamento in sacco, con il 100% sia a volume che a valore.

Anche nelle Catene, le quote più consistenti sono tuttora associate ai formati scorta tra i 9-15 kg (47,6% del fatturato e 63% dei volumi), seguiti dai formati più piccoli da 2-4 kg (18,8% del fatturato e 14% dei volumi).

A fronte della maggiore quota a valore sviluppata dai formati da 600 gr a 2 kg rispetto al Petshop Tradizionale, le quote a volume sono pressoché simili; ciò potrebbe essere legato alla presenza di un'offerta più sperimentale che comporta uno spostamento degli acquisti verso prodotti a più alto prezzo senza che questo impatti necessariamente sui volumi.

Tutti i formati sono in grande crescita, in ordine di quota sviluppata la fascia 600 gr-1,5 kg (+36,6% a volume e +36,3% a valore) e la fascia sopra i 15 kg (44,7% a volume e 55,4% a valore).

Peso dei formati - alimenti umidi CANE

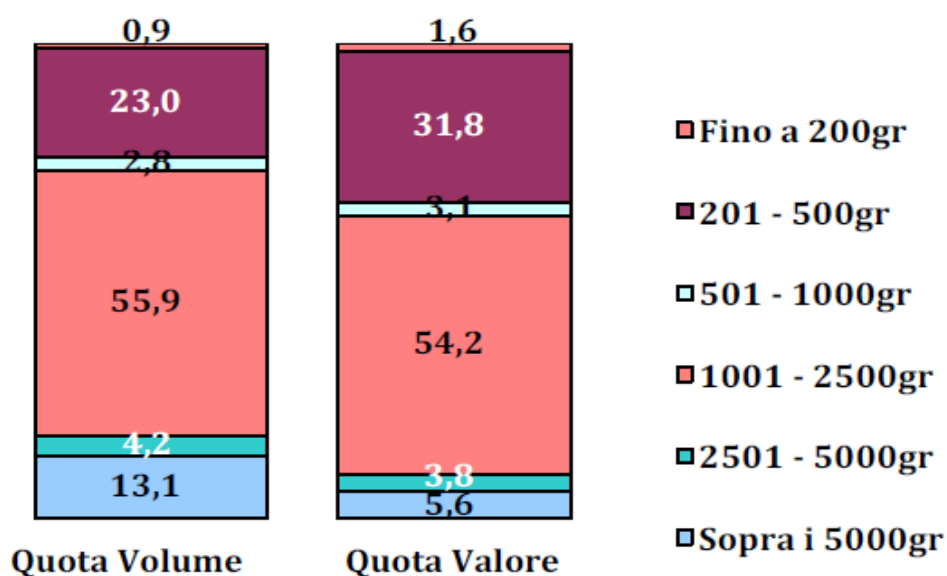


Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Tra gli alimenti umidi per cane, la lattina di medie dimensioni da 300 a 600 gr è il formato che sviluppa il maggiore fatturato (37,8% la quota a valore); le dinamiche di questo formato sono positive ma estremamente contenute (+3,4% a valore, +1,1% a volume).

Rispetto al Petshop Tradizionale maggiore presidio dei prodotti in vaschetta <300 gr che generano il 32,6% del fatturato e crescono più del 20% sia a valore che a volume. Anche la lattina <300 gr evidenzia un'elevata dinamicità superiore al 40% sia a valore che a volume.

Peso dei formati - alimenti secchi GATTO



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

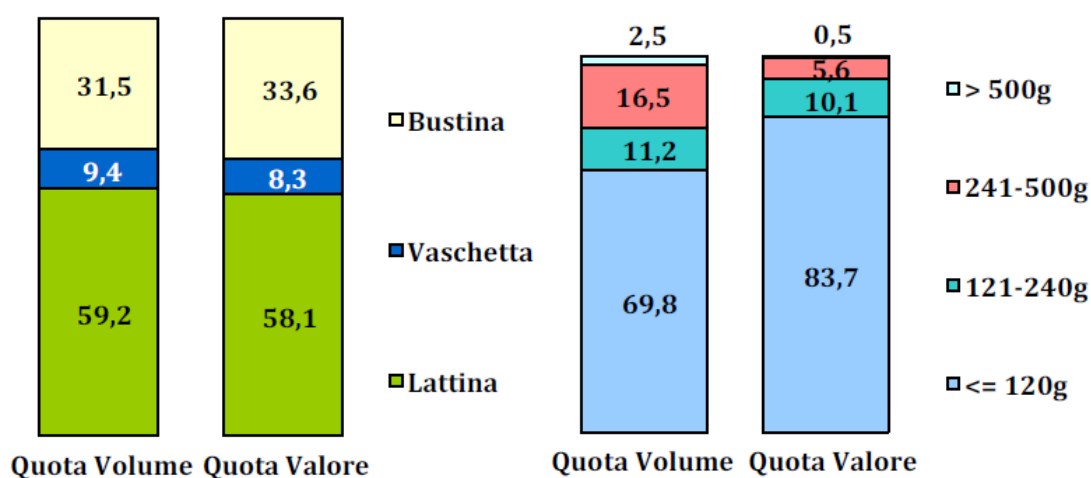
Per quanto riguarda gli alimenti secchi, la quota più importante è rappresentata dal formato da 1 a 2,5 kg (54,2% a valore) che mostra dinamiche superiori alla media (+19,2% a valore vs 16,7% del secco gatto) e da quello 201-500 gr (31,8% a valore) che cresce sia a valore (+13,7%) che a volume (+10,3%).

Il formato fino a 200 gr, ancora di dimensioni contenute, evidenzia delle crescite molto sostenute sia a valore (+36,8%) che a volume (+29,3%).

I formati superiori a 5 kg, a volume crescono del +8,1% e a valore del +16,7% in

linea con la crescita del segmento.

Peso dei formati - alimenti umidi GATTO



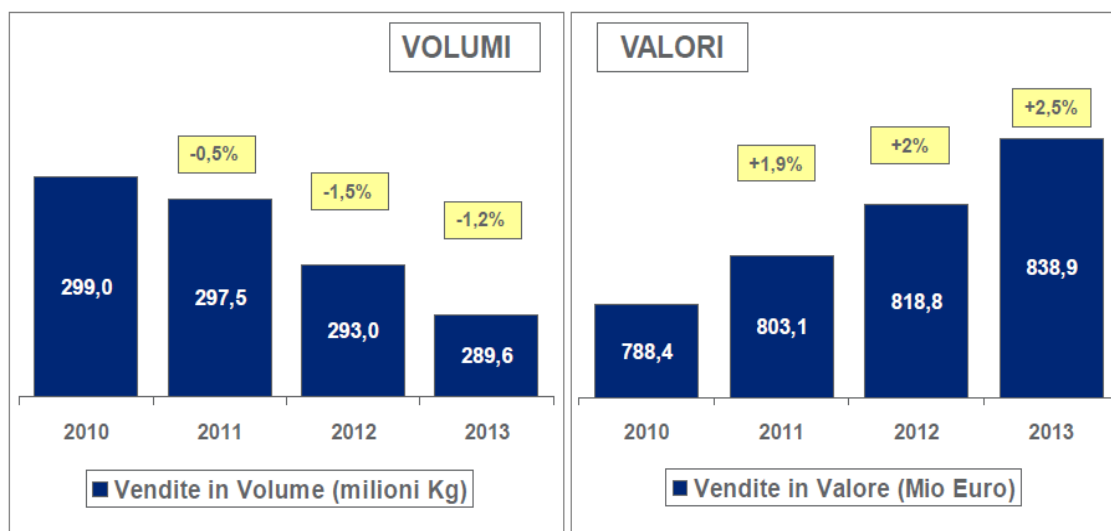
Fonte: Information Resources Dicembre 2013

Per quanto riguarda il segmento degli umidi gatto, una prima segmentazione a valore evidenzia quote del 58,1% per la lattina, 8,3% per la vaschetta e 33,6% per la bustina. Tutti i formati sono estremamente dinamici, particolarmente la bustina (+22,6% a valore, +21,3% a volume).

Il formato <120 gr, sulla somma dei tre pack, rappresenta l'83,7% del valore totale degli alimenti umidi per gatto. Rispetto allo scorso anno il segmento cresce del +16,7% a valore.

Rispetto al Petshop Tradizionale, le Catene mostrano una maggiore canalizzazione del formato <120 gr; particolarmente dinamici i formati più grandi con crescite del +23,4% a valore per i prodotti da 120 a 240 gr e del +24,4% a valore per il segmento da 240 a 500 gr.

2.3.4 La GDO



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Nel 2013 la crescita a valore degli alimenti per cane e gatto nella GDO (Ipermercati + Supermercati + LSP Libero Piccolo Servizio) è del +2,5% a valore; a volume si registra, invece, un calo del -1,2%. Crescite a valore dunque leggermente superiori a quelle del 2012 e perdite a volume leggermente più contenute.

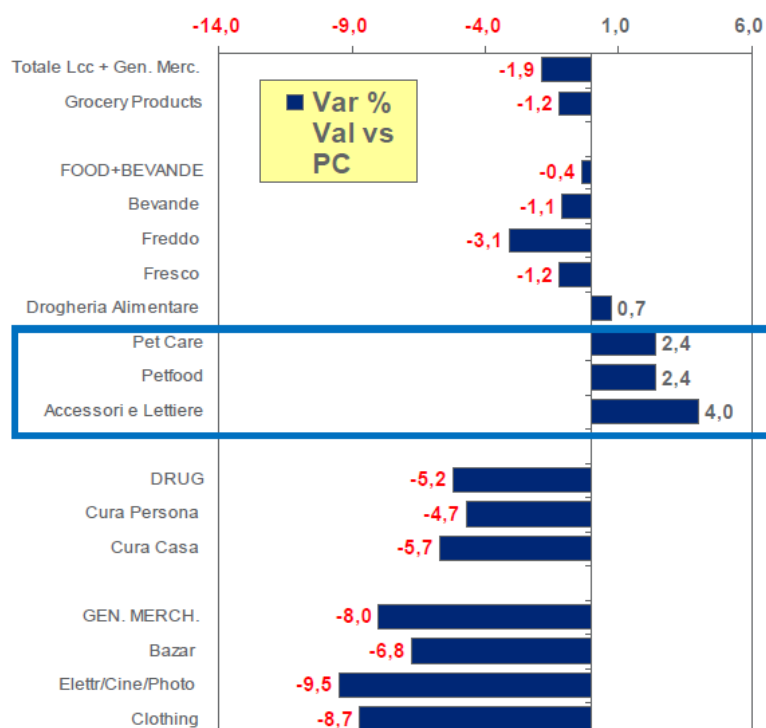
La crescita del Petfood è in linea con quella del Petcare nel suo complesso ed entrambe sono molto al di sopra del tasso di crescita del fatturato complessivo della GDO.

In GDO gli Alimenti per gatto realizzano circa 531 milioni di Euro e coprono il 63% del fatturato, gli alimenti per cane 306 milioni di Euro. Più simili i dati sul fronte dei volumi dove il Petfood per gatti super di poco il 50%.

Disaggregando la crescita dei vari segmenti si conferma la maggiore dinamicità degli Snack per Cani e che per Gatti che crescono con tassi di crescita a due cifre.

Ad eccezione dell'umido cane, tutti gli altri segmenti crescono a valore.

Analisi trend vendite a valore nella GDO



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013 - la categoria Petfood include Alimenti per cane e gatto ed Altri Animali

Il mercato degli alimenti cane e gatto sul canale GDO

	Vendite Valore	Quota Valore	Variazione % Valore	Vendite Volume	Quota Volume	Variazione % Volume
Petfood	838.868.256	100	2,5	289.506.450	100	-1,2
Tot Gatto	531.287.998	63,3	2,7	148.371.080	51,2	-0,6
Umido Gatto	372.003.138	44,3	1,7	93.014.796	32,1	-1,4
Secco Gatto	148.405.086	17,7	2,9	55.002.270	19,0	0,6
Cat Snack & Treats	10.879.774	1,3	54,5	354.014	0,1	50,4
Tot Cane	307.580.258	36,7	2,0	141.135.369	48,8	-1,8
Umido Cane	149.524.529	17,8	-0,9	70.195.384	24,2	-4,2
Secco Cane	106.237.690	12,7	2,4	64.819.664	22,4	-0,0
Dog Snack & Treats	51.818.039	6,2	10,0	6.120.321	2,1	8,1

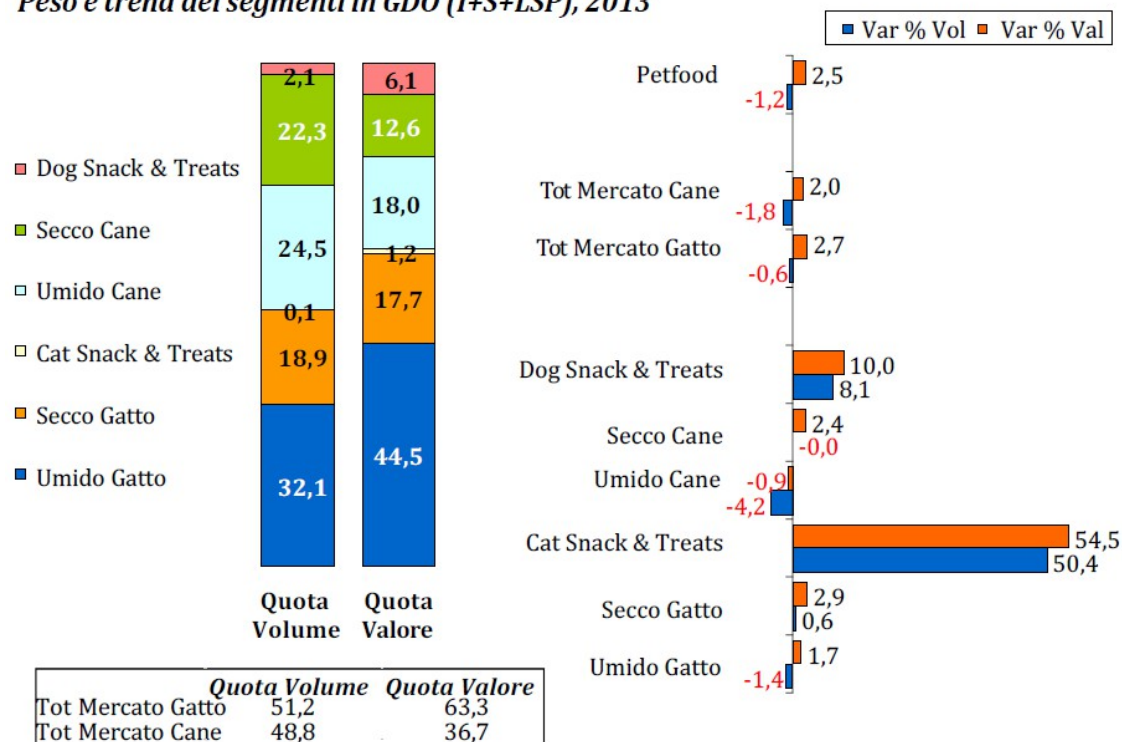
Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Gli alimenti per gatto coprono il 63,3% del fatturato e mostrano performance tendenzialmente positive ad eccezione del segmento umido che è in leggera flessione a volume (-1,4%) per lo sviluppo crescente dei formati monodose che portano a ridurre i volumi senza deprimere il fatturato che valorizza l'elevata

componente di servizio.

Gli alimenti per cane coprono il restante 36,7% a valore e hanno performance positive particolarmente influenzate dalle dinamiche degli Snack (+10%) e del segmento degli alimenti secchi (+2,4% a valore). In flessione gli alimenti umidi.

Peso e trend dei segmenti in GDO (I+S+LSP), 2013



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Per quanto riguarda le confezioni, anche nella GDO, analogamente a quanto osservato nei Petshop, le confezioni più vendute sono rappresentate dal sacco e dalla lattina.

Le caratteristiche di questo canale, però, fanno sì che il rapporto tra due tipi di confezioni sia molto più equilibrato rispetto al dato del Petshop, in quanto strettamente legato al core business proprio di ciascun canale.

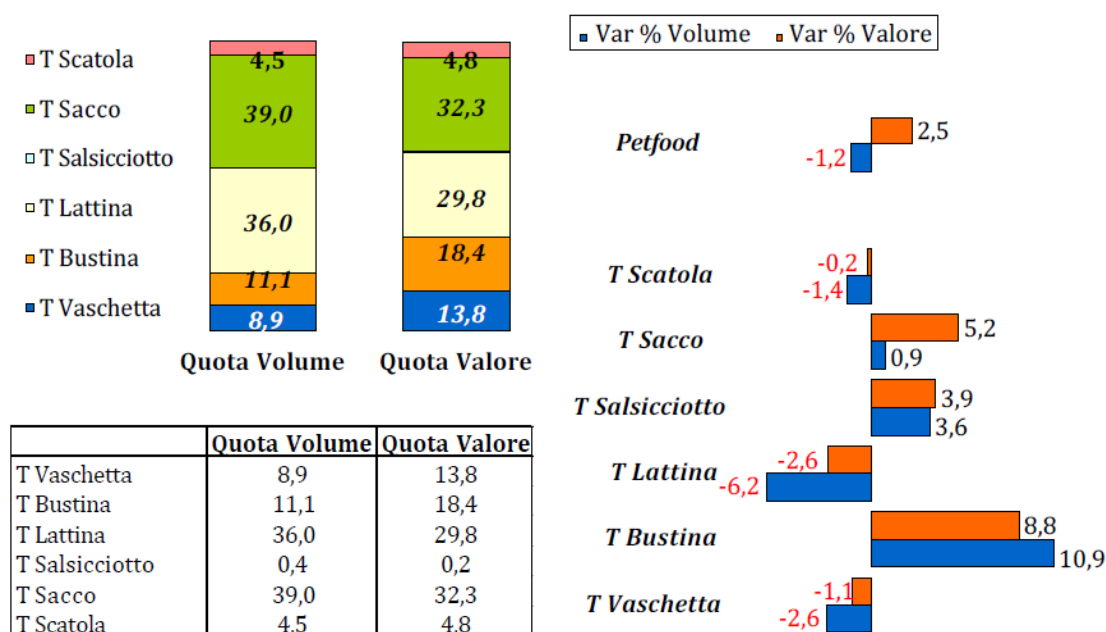
Nel Petshop, infatti, come detto, al predominio degli alimenti secchi corrisponde una maggiore diffusione del sacco, mentre in GDO, in conseguenza della prevalenza dei cibi umidi, la lattina ha una maggiore importanza, veicolando il 36% dei volumi ed il 29,8% del fatturato.

Anche in questo canale il sacco rimane il formato più venduto sia a volume (39%) che a valore (32,3%). Seguono per importanza la lattina (30% circa del fatturato), la vaschetta (14% circa del fatturato) e la bustina (18,4% a valore).

Per questi ultimi due formati le quote a valore sono maggiori rispetto alle quote a volume, essendo confezioni tipiche delle referenze di fascia premium.

Anche la scatola ha una discreta presenza in GDO, a differenza del Petshop in cui è decisamente residuale. Il salsicciotto per cane, infine, conserva una minuscola quota.

Peso Variazione % 2013/12 dei vari confezionamenti



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

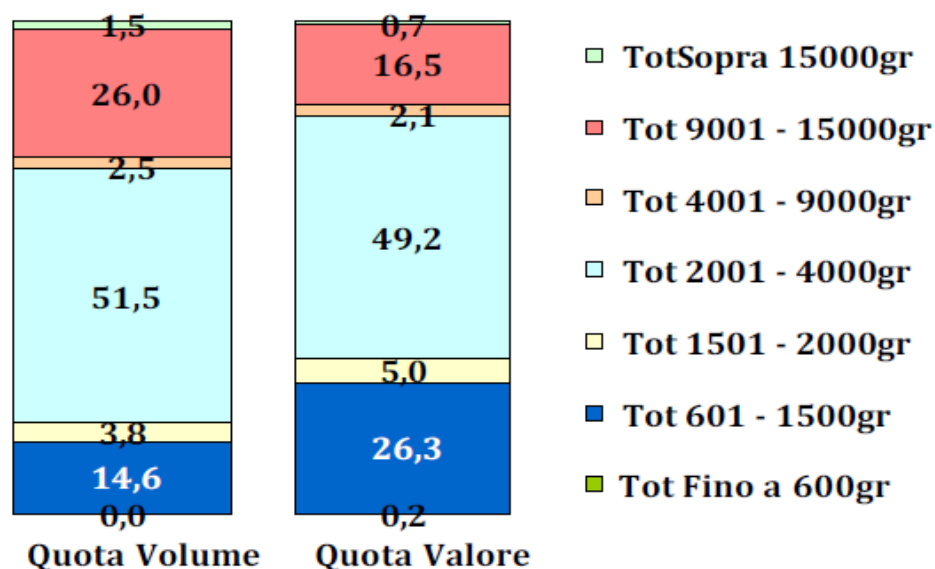
Per quanto riguarda i trend, prosegue la contrazione a volume e a valore della lattina (rispettivamente -6,2% e -2,6%) e la crescita del sacco soprattutto a valore (+5,2%).

L'altro dato di rilievo è certamente quello della bustina, che evidenzia una crescita del +10,9% a volume e del +8,8% a valore e che pone in risalto il successo e la crescente presenza dei formati monoporzione di fascia premium sul canale.

Il brick, che abbiamo visto affacciarsi ora nel Petshop tradizionale e nelle catene, non è ancora presente in GDO.

Per quanto riguarda i formati, gli alimenti secchi per cani prevedono esclusivamente il confezionamento in sacco (100% dei volumi e fatturato).

Peso dei formati - alimenti secchi CANE



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

A differenza dei Petshop Tradizionali in cui il formato più importante è quello dai 9 ai 15 kg, in GDO le quote maggiori si realizzano con il formato dai 2 ai 4 kg (49,2% del fatturato) e tra i 600 e 1,5 kg (26,2% del valore). Seguono i formati più grandi (9-15 kg) con il 16,5% del fatturato.

Il formato principale (2-4 kg) evidenzia dinamiche negative (-3% a valore e -4,7% a volume) mentre i formati piccoli (601gr-1,5 kg) e quelli molto grandi (9-15 kg) sono estremamente dinamici (rispettivamente +11,8% e +8,7% a valore).

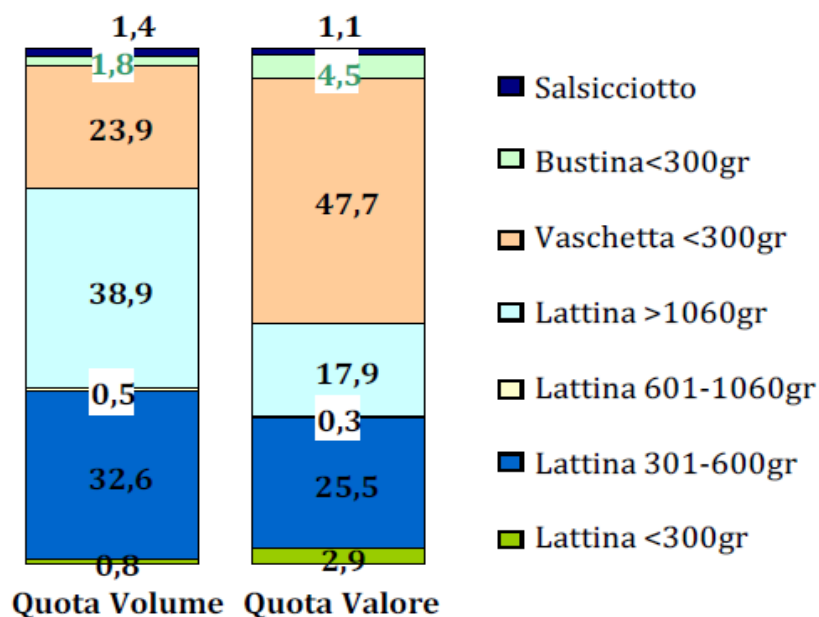
Anche in GDO quindi si osservano comportamenti simili a quelli degli altri canali per quanto riguarda il sempre maggiore interesse degli acquirenti riguardo alla possibilità di “ottimizzare” le vendite nell'ottica della quantità/prezzo o della riduzione della battuta di cassa.

Per quanto riguarda gli alimenti umidi, il formato dominante è quello della vaschetta <300 gr a valore (47,7% del fatturato) e della lattina >1060 gr a volume, (38,9% del volume ma 17,9% a valore). Poco presente rispetto al Petshop Tradizionale la lattina <300 gr (solo il 2,9% del fatturato in GDO vs il 18,6% nel Petshop Tradizionale).

I segmenti che nel corso dell'ultimo anno evidenziano una maggiore dinamicità sono quelli inferiori ai 300 gr (lattina <300 gr, +20,2% a valore; bustina <30 gr, +14,2% a valore; vaschetta >300 gr, + 0,2% a valore); gli altri flettono.

Anche in questo caso si conferma l'interesse dell'acquirente per i formati più piccoli che consentono di variare l'alimentazione del proprio animale.

Peso dei formati - alimenti umidi CANE



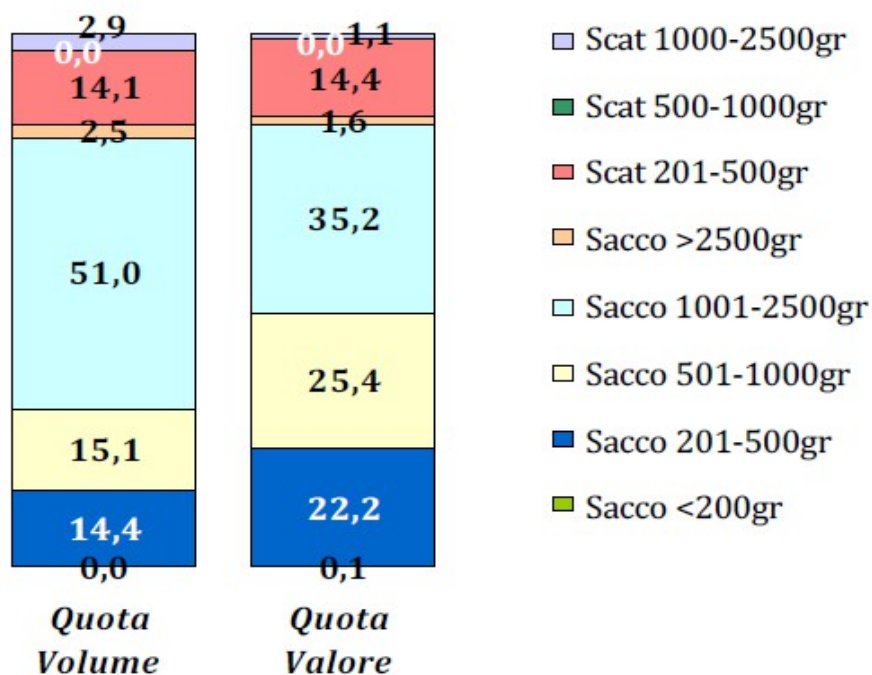
Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Come nel Petshop Tradizionale, per quanto riguarda gli alimenti secchi per gatti, la quota più importante è rappresentata dal formato da 1 a 2,5 kg (35,2% a valore, +1,4% vs 2012). In GDO, cambia tuttavia la ripartizione dei fatturati e dei volumi tra le diverse confezioni, con una predominanza dei formati più piccoli, il sacco da 200 a 500 gr (22,2% del fatturato, +14,9% vs lo scorso anno) ed il sacco da

500 gr a 1kg (25,4% del valore, +2,4% vs lo scorso anno).

Tra l'altro i formati più piccoli sono anche quelli più dinamici per le ragioni di funzionalità, varietà e qualità percepita già evidenziate.

Peso dei formati - alimenti secchi GATTO



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

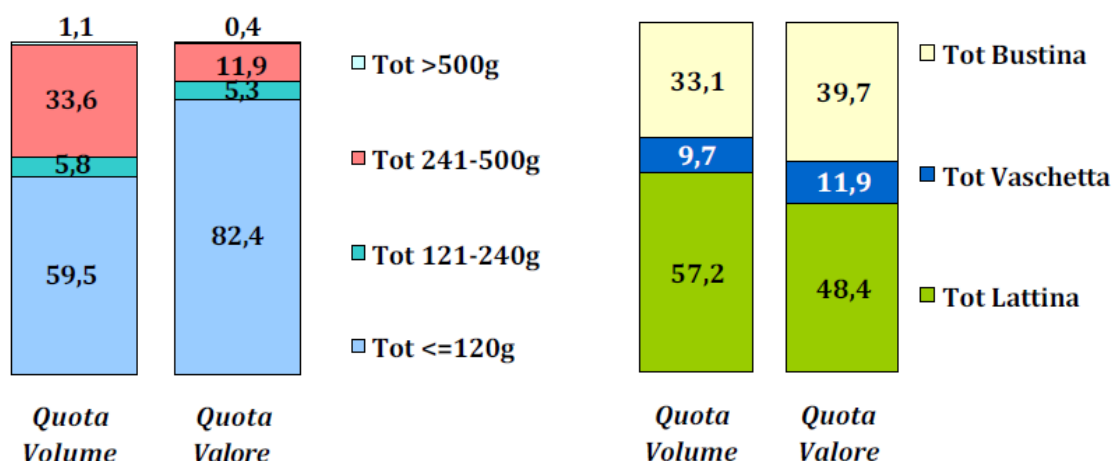
Anche per quanto riguarda il segmento degli umidi, si evidenzia una certa differenza rispetto al Petshop Tradizionale.

La lattina rimane il formato principale con il 48,8% del valore ma il fatturato del segmento è spostato verso le bustine (39,7% di quota a valore) e le vaschette (11,9% di quota a valore).

La bustina è l'unico segmento in crescita rispetto allo scorso anno (+8,6% a valore).

Relativamente ai formati, il segmento <120 gr realizza l'82,4% del fatturato ed è l'unico ad avere dinamiche positive (+4% a valore). Tutti gli altri formati evidenziano un calo dei volumi e dei fatturati.

Peso dei formati - alimenti umidi GATTO



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

In generale, per gli alimenti per cani e gatti si conferma in GDO la tendenza ad acquistare alimenti di alta qualità, premium o superpremium: da qui la tenuta della categoria all'interno di questo canale sostenuta dall'inserimento di nuove ricette e nuovi formati.

Analogamente la presenza in aumento del sacco testimonia l'importanza per l'acquirente di poter fare stock e massimizzare il rapporto qualità/prezzo.

La GDO ha acquisito consapevolezza delle opportunità del Petfood e sempre più sta cercando di sviluppare la categoria attraverso soluzioni mirate per insegna.

Si tratta di lavorare in ottica di Category Management per la gestione degli assortimenti e la realizzazione degli scaffali: ossia assortimenti equilibrati con il presidio di tutti i segmenti e delle fasce di prezzo e la valorizzazione espositiva dei prodotti più innovativi e a più alto valore attraverso la creazione di display che diano spazio adeguato ai segmenti in crescita e ai prodotti più alto-performanti.

2.3.5 La presenza delle Private Label in GDO

Nel mercato degli alimenti per cane e gatto le Private Label sviluppano una quota del 31% superiore a quella della media del LCC (Largo Consumo Confezionato) che è pari al 18%.

Nonostante la buona presenza rispetto agli altri settori, il mercato del Petfood in Italia presenta ampi margini di crescita rispetto al resto d'Europa.

La Private Label continua ad affermarsi per il rapporto qualità-prezzo garantito dall'Insegna, che sempre più spesso utilizza i propri prodotti a marca privata come strumento di comunicazione, per costruire fiducia e consolidare la fedeltà del cliente.

La strategia di sviluppo delle Private Label porta le varie insegne ad espandersi da segmenti/prodotti rivolti a target con una limitata capacità di spesa a segmenti/prodotti che coinvolgono un paniere di alternative sempre più ricco e differenziato come i prodotti biologici e premium.

Analizzando il mercato delle Private Label, che crescono in media del 3,2% nel confronto con l'anno precedente, i prodotti che registrano dinamiche più elevate sono quelli Bio, che crescono del +10% e pesano il 4,9% del fatturato complessivo delle marche private e i prodotti premium (+6,7% rispetto al 2012, con un peso pari al 5,3% del giro d'affari complessivo delle PL).

Nel Petfood, le Private Label raggiungono il 49,5% dei volumi ed il 31% del fatturato (Ipermercati + Supermercati + LSP + Negozi Tradizionali + Discount) e mostrano dinamiche positive (+ 4% a volume e +5,4% a valore).

Anche in questa categoria la marca del distributore amplia l'offerta entrando nel segmento di prezzo medio e premium con referenze in grado di soddisfare diversi segmenti (età degli animali, taglia...) e diversi profili di acquirente (da chi punta

sugli aspetti nutrizionali a chi privilegia gusto e varietà, a chi cerca di unire la sicurezza e la garanzia di qualità degli alla necessità di contenere i costi).

2.3.6 Alimenti per Altri Animali da Compagnia

Il segmento degli alimenti per altri animali da compagnia è analizzato in relazione agli acquisti rilevati solamente sui tre format della GDO, ovvero Ipermercati, Supermercati e LSP.

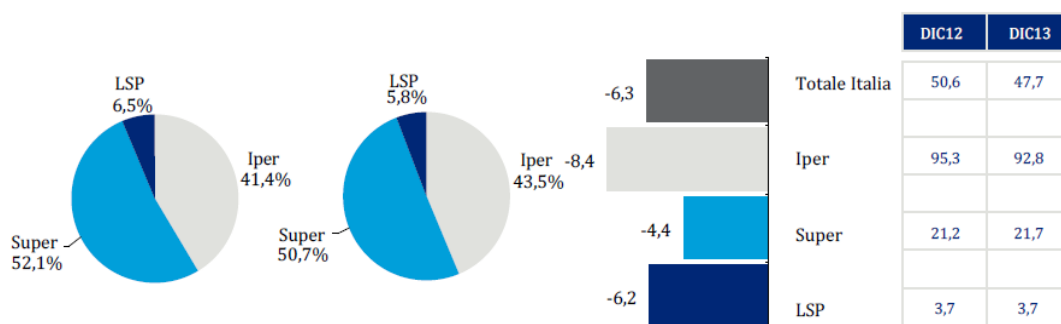
In particolare i dati sono stati raccolti su questi tre format della GDO in quanto tali referenze sono presenti in modo regolare sui punti vendita.

Gli alimenti per altri animali da compagnia realizzano un fatturato di quasi 19,3 milioni di Euro. Si tratta di una categoria che quest'anno prosegue con la flessione iniziata lo scorso anno portandosi a -6,3% a valore e -6,6% a volume.

INDICATORI DI MERCATO	AT DIC13	VAR.%
Valore (euro)	19.270.300	-6,3
Volume (U.M.)	3.486.939	-6,6
Unità (Pz.)	8.960.425	-6,8
Prezzo Medio Volume	5,53	0,3

Fonte: IRI Information Resource Dicembre 2013

Sono i supermercati a sviluppare i maggiori volumi e valori (più del 50%) e ad evidenziare le perdite più contenute (-4,4% a valore), mentre gli ipermercati mostrano una maggiore flessione (-8,4%). In contrazione anche l'LSP (-6,2%) che realizza il 6% circa sia dei fatturati che dei volumi.



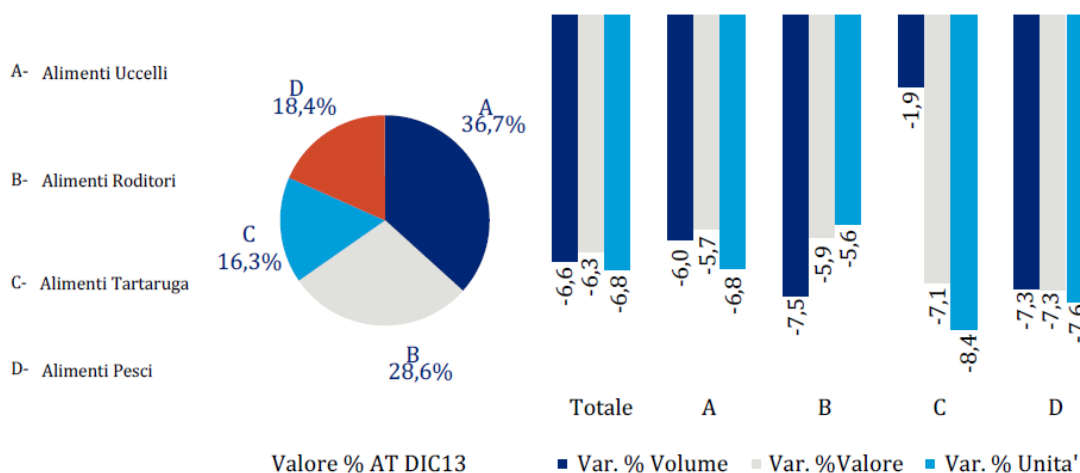
Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Il segmento principale è quello degli alimenti per uccelli che copre il 36,7% del fatturato e mostra dinamiche negative (-5,7% a valore).

Tutti i segmenti mostrano dinamiche negative probabilmente in parte legate alla leggera crescita dei prezzi ed al contenimento del numero medio di referenze.

Maggiore la perdita del fatturato e dei volumi degli altri segmenti: Alimenti per Roditori (28,6% del valore, -5,9% di flessione), Alimenti per Pesci (18,4% del valore, -7,3% di perdita), Alimenti per Tartaruga (16,3% del valore, -7,3% di flessione).

Peso dei diversi alimenti per tipo di animale



Fonte: IRI Information Resources Dicembre 2013

Capitolo 3 Il caso Arcaplanet



3.1. L'azienda

3.1.1. La Storia

Arcaplanet nasce grazie alla grande passione per gli animali da parte dei fondatori con un hobby in comune: l'allevamento di cani.

Da qui ha avuto origine l'iniziativa imprenditoriale che ha portato l'azienda a essere la prima catena italiana di supermercati per animali completamente di proprietà.

Il marchio Arcaplanet è detenuto da Agrifarma S.p.A. di Carasco (Genova), un'azienda della grande distribuzione leader italiana nel mercato pet con oltre 120 punti vendita.

Nel 1995 alcuni imprenditori fondano Agrifarma, società specializzata nella distribuzione all'ingrosso di mangimi per cani e gatti. Ma l'audace idea di base era quella di creare un vero e proprio supermercato dedicato esclusivamente agli animali domestici. È così che nasce nel 1998 il primo punto vendita ad Alessandria. Il secondo lo segue nello stesso anno a Chiavari.

Nel 2000 Arcaplanet conta già sei punti vendita e lo sviluppo è sempre più rapido.

Nel 2005 Agrifarma, con 16 supermercati di proprietà, raggiunge un accordo con il Fondo chiuso Credem Venture Capital gestito da Credem Private Equity Sgr

(controllata al 100% dal Credito Emiliano) sottoscrivendo un accordo per l'ingresso del fondo nell'azienda ligure con una quota pari al 60% del capitale sociale.

L'operazione è avvenuta attraverso la sottoscrizione di un aumento di capitale finalizzato a dotare la società delle risorse necessarie ad accelerare il piano di sviluppo già avviato, mediante l'apertura di nuovi punti vendita o l'acquisizione di realtà locali già esistenti.

Nel 2010 poi Cognetas (oggi Motion Equity Partners), società europea indipendente di private equity specializzata in operazioni di media dimensione, ha siglato l'accordo per l'acquisizione da Credem Venture Capital di Arcaplanet, nel frattempo divenuta leader del mercato italiano con 46 punti vendita.

Questo passo segna per Arcaplanet l'avvio di una strategia di consolidamento che prevede di raddoppiare nei prossimi tre anni il numero degli attuali punti vendita, portandoli a 90. L'operazione è stata finanziata interamente con equity per supportare le previsioni di crescita.

Oggi Arcaplanet conta 121 punti vendita di proprietà.

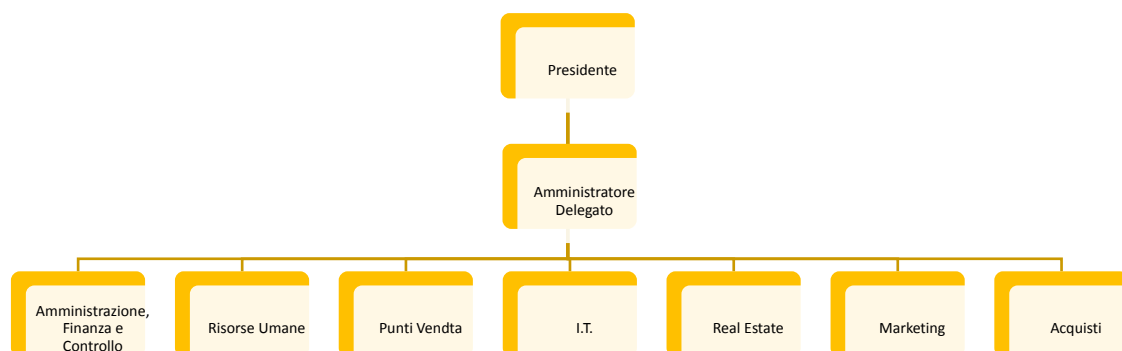
3.1.2. La mission

La missione di Arcaplanet è di soddisfare le esigenze di tutti gli animali domestici e di tutti i padroni, attraverso tre punti di forza che contraddistinguono la strategia. Il grande assortimento di prodotti, per offrire ai suoi clienti una scelta ampia. L'approccio pratico e moderno, del personale di grande professionalità pronto ad ascoltare e soddisfare ogni richiesta o esigenza, per supportare il cliente in ogni fase rendendo l'esperienza di acquisto semplice e piacevole. La grande varietà di offerte e attività promozionali sempre nuove, per garantire ai

clienti risparmio e convenienza ad ogni spesa.

3.1.3. L'organigramma

Dopo l'entrata nel capitale sociale di Motion Equity Partners, Agrifarma S.p.A. presenta il presente organigramma:



Il presidente, operating partner di Motion Equity Partners, grazie alla significativa esperienza in contesti strutturati, rappresenta una figura di supporto che il fondo ha inserito all'interno dell'azienda. Il principale artefice del successo di Arcaplanet, in quanto, fondatore e attuale amministratore delegato, è Michele Foppiani. L'azienda a seguito della crescita dimensionale e del numero di funzioni da gestire ha adottato la seguente struttura. Ogni funzione fa capo ad un responsabile, ad eccezione della funzione di marketing, che attualmente si trova sotto nelle mani dell'amministratore delegato a seguito di una sostituzione nella componente dirigenziale dell'azienda.

3.1.4. L'impatto sulla struttura aziendale del fondo Motion Equity Partners

Motion Equity Partners è un operatore di private equity attivo a livello Europeo focalizzato in investimenti in aziende di medie dimensioni. Porta esperienza e competenze, affiancando le imprese con l'obiettivo di accelerarne lo sviluppo.

Motion Equity Partners dispone di un team di professionisti con consolidata esperienza nel private equity, basato a Milano e Parigi, interamente dedicato al portafoglio esistente di società e a realizzare nuovi investimenti in aziende di medie dimensioni (buy-outs fino al valore di €400m) con buone prospettive di crescita.

Nel 2010, il capitale sociale di Agrifarma S.p.A. era così suddiviso: il 60% era detenuto dal fondo Credem Venture Capital, mentre il restante 40% era suddiviso in 10 soci. Motion Equity Partners ha liquidato il fondo Credem e i restanti soci, ad esclusione di uno, che oggi è l'amministratore delegato di Arcaplanet, nonché autore del successo dell'azienda.

Agrifarma S.p.A. era già dotata di un management competente ed ambizioso, ma il cambio del fondo ha permesso di acquisire una mentalità ed un'organizzazione manageriale tali da consentire un sviluppo più rapido dell'azienda. Solitamente i fondi di investimento, una volta acquisita un'azienda, possono gestirla direttamente o, come nel caso di Arcaplanet, lasciare al management la piena autonomia sulla gestione e sulle scelte di investimento.

Motion Equity Partners ha, prima di tutto, portato l'azienda ad adottare una struttura societaria dove le diverse funzioni aziendali dovevano essere attribuite a diversi responsabili. Prima del 2010 non vi era in azienda un CFO, ma sono un responsabile amministrativo che aveva il compito di gestire anche la parte finanziaria. Altra figura di cui l'azienda si è dotata è stato un responsabile delle Risorse Umane. Nel corso della gestione con l'aumentare delle dimensioni e delle responsabilità vennero create figure ed assunti responsabili che permettessero di gestire e controllare le varie funzioni in maniera più diretta.

L'azienda oltre che a dotarsi di un'organizzazione manageriale, ha provveduto a costituire al suo interno anche diversi comitati (strategici, HR...), adottando una struttura di governance tipica delle società quotate. La costituzione di questi

comitati, non solo riesce ad agevolare la gestione, ma mostra come Agrifarma S.p.A. possa con questa struttura, nel caso in cui i numeri dell'azienda dovessero diventare troppo grandi, pensare ad una possibile quotazione in borsa. Dotarsi di una struttura organizzativa e un'organizzazione manageriale adeguata permetterà al fondo di avere un'azienda maggiormente appetibile, dalla quale sarà possibile ottenere un prezzo di cessione maggiore.

L'ingresso del fondo all'interno del capitale sociale di Agrifarma S.p.A. e la costituzione della figura del CFO hanno modificato la modalità di elaborazione del report. Motion Equity Partners per tutte le sue partecipate prevede un modello di report che consenta la confrontabilità dei risultati delle diverse società. Tale report viene inviato con cadenza mensile ed analizzato a livello centrale. Il report rappresenta uno strumento di comunicazione tra l'azienda e il fondo.

Dal 2010 la crescita dell'azienda è accelerata. Il fondo ha permesso ad Agrifarma S.p.A. di ottenere le risorse finanziarie per effettuare investimenti tali da riuscire quasi a triplicare il numero di supermercati nel corso di pochi anni. Agrifarma è un'azienda solida, in un mercato in crescita e che sta ottenendo risultati superiori alla media del settore. Ottenere finanziamenti per Agrifarma non è un problema.

Motion Equity Partners ha completa fiducia sul management di Agrifarma S.p.A.. Tale fiducia si riflette sulla tipologia di relazioni che intercorre tra società e fondo. Le decisioni, anche quelle più importanti, vengono prese dal management di Agrifarma, il quale però si confronta continuamente con il fondo non solo attraverso il report, ma durante i vari consigli di amministrazioni e riunioni che l'azienda svolge, nonché tramite frequenti comunicazioni tra i vari responsabili di Arcaplanet e il referente del fondo per l'azienda.

Investire e crescere per un'azienda controllata da un fondo di investimento rappresenta una prerogativa. Agrifarma S.p.A. dal 2010, nonostante l'Italia si trovi in un periodo economico non particolarmente favorevole, sta conseguendo

performance positive in un mercato anticiclico rispetto all'andamento generale dell'economia. Arcaplanet oggi è leader di mercato, e lo è grazie alle persone presenti in azienda e grazie ai fondi investimento che hanno contribuito in maniera significativa a portare l'azienda ad essere la prima catena di supermercati specializzata del settore.

3.1.5. La posizione di Arcaplanet all'interno del settore

Le Catene Petshop stanno crescendo a ritmi considerevoli. Negli ultimi anni hanno conseguito notevoli risultati, diventando una realtà importante sul mercato.

Le catene offrono un prodotto/servizio che altri operatori presenti sul mercato, come GDO e Petshop Tradizionale, non sono in grado di poter garantire.

Arcaplanet in Italia è la catena leader grazie ai risultati conseguiti ed alla posizione raggiunta, soprattutto in questi ultimi anni. Essere leader significa eccellere rispetto agli altri.

Confrontare Arcaplanet con le altre principali catene ci permette di capire perché oggi possiamo definirla leader di mercato. Le principali catene che competono direttamente con Arcaplanet sono: Maxi Zoo S.p.A. e Isola dei Tesori di D.M.O. S.p.A.. Tutte e tre le aziende sono presenti nel Centro-Nord Italia con obiettivi di crescita ed espansione. Queste tre aziende verranno confrontate su:

- anno di apertura del primo negozio;
- organizzazione aziendale;
- numero e tipologia dei punti vendita;
- numero di referenze a scaffale;

- alcune scelte strategiche;
- i Private Label.

Arcaplanet come visto inaugura il suo primo punto vendita nell'anno 1998, mentre Isola dei Tesori nel 2000 e Maxi Zoo nel 2005. Il fattore tempo, che sembra essere a vantaggio di Arcaplanet, in realtà non mostra esattamente la reale situazione. Isola dei Tesori nasce all'interno di un'azienda, DMO, che da 60 anni è leader nella vendita dei prodotti per la cura della persona e l'igiene della casa; il gruppo al quale Maxi Zoo appartiene nel 2005 aveva già più di 600 punti vendita in diversi stati europei. Arcaplanet dunque tra le tre aziende è quella che non aveva alle spalle una realtà sulla quale fare affidamento.

Se analizziamo l'organizzazione aziendale invece tutte e tre le aziende sono strutturate al loro interno, ma delle tre quella che ha una struttura che le permette di rispondere al meglio alle esigenze aziendali è Arcaplanet. Isola dei Tesori solo recentemente ha nominato un amministratore delegato per la parte per dell'azienda. Maxi Zoo, al contrario, ha una struttura adeguata ma a differenza delle altre due può contare sul supporto della casa madre.

Per quanto riguarda il numero dei punti vendita invece, Arcaplanet ne conta 121, Maxi Zoo 48. Con Isola dei Tesori bisogna fare un discorso a parte. Mentre Arcaplanet e Maxi Zoo hanno punti vendita di proprietà, Isola dei Tesori ha diversi accordi, tra i quali con Brico, dove all'interno dei negozi ha una parte di spazio riservato per l'insegna Isola dei Tesori. Ad oggi Isola dei Tesori conta 177 punti vendita, di cui 36 con Brico, e altri accordi con altri operatori. Diventa difficile paragonare un punto vendita di proprietà con uno spazio/scaffale ad esempio all'interno di un punto vendita Brico, che Isola dei Tesori considera come un punto vendita.

Arcaplanet conta più di 10.000 referenze a scaffale, Isola dei Tesori 8.500 mentre Maxi Zoo più di 7.500. Questi numeri mostrano come Arcaplanet, e come le

catene in generale siano in grado di offrire una gamma di prodotti che il piccolo Petshop Tradizionale e la GDO non sono in grado di offrire. Da qui l'elevata specializzazione delle catene e del successo che stanno ottenendo.

Considerando alcune scelte strategiche possiamo dire che mentre Arcaplanet e Maxi Zoo concentrano il loro sforzo nel settore pet, Isola dei Tesori risulta essere meno aggressiva, in quanto predilige l'altro ramo d'azienda. Sia Arcaplanet che Isola dei Tesori offrono i loro prodotti anche online, cosa che Maxi Zoo farà nei prossimi anni. Tutte e tre le aziende investono in attività promozionali e pubblicitarie, ma delle tre l'unica ad essere sbarcata in TV su canali nazionali è Arcaplanet.

Infine guardando ai prodotti a marchio privato Maxi Zoo tra le tre aziende è quella che ha un numero di prodotti nettamente maggiore rispetto alle altre due insegne. Questo perché investire in un marchio privato con alle spalle un gruppo di 1.300 negozi, è sostanzialmente facile, mentre per Arcaplanet e Isola dei Tesori tale investimento dovrà crescere di pari passo con la crescita dell'azienda. Maxi Zoo infatti quando è sbarcata in Italia contava già più di 600 supermercati in diversi paesi dell'Europa.

Questo confronto permette di capire perché Arcaplanet oggi è leader di mercato e lo sforzo che ha sostenuto per raggiungere tale posizione. Arcaplanet essendo leader di mercato viene presa come benchmark di riferimento da altre aziende, tra le quali quelle più piccole, che ne imitano strategie e comportamenti per ottenere risultati migliori nel settore. Per il management di Agrifarma S.p.A. il concorrente diretto, ovvero che presenta caratteristiche simili è Maxi Zoo, ed è anche quello che potenzialmente, data l'appartenenza ad un gruppo che conta più di 1300 negozi in tutta l'Europa, potrebbe avvicinarsi ad Arcaplanet se decidesse di entrare prepotentemente sul mercato.

3.1.6. La strategia

La strategia di Arcaplanet, visti i risultati che sta conseguendo, rappresenta sicuramente uno dei fattori critici di successo dell'azienda.

L'obiettivo principale, data l'appartenenza dell'azienda al fondo Motion Equity Partners, è la crescita e lo sviluppo della catena. Anche per l'anno 2015 l'azienda ha a budget l'apertura di 22 nuovi punti vendita.

In Arcaplanet la strategia è quella di fare il mercato. Nonostante la crisi, dal punto di vista strategico, l'azienda cerca di creare, nel consumatore, il bisogno e la necessità di fare affidamento su un operatore del settore specializzato, andando a cambiare quelle che, di fatto, sono le abitudini dei proprietari dei pet.

Arcaplanet non vuole, all'interno del mercato, assumere una posizione di price leader, ovvero praticare prezzi inferiori alla concorrenza. Il primo obiettivo è quello di garantire una vasta scelta assortimentale, che difficilmente altri operatori del settore o concorrenti quali la GDO e il Petshop tradizionale possano garantire.

L'azienda dal 2010, con l'ingresso nel capitale sociale del fondo, ha quasi triplicato il numero dei punti vendita, ed ha intenzione di continuare, raggiungendo nell'arco di 2/3 anni i 200 punti vendita di proprietà. Il fondo, nell'esperienza di Arcaplanet, ha avuto un impatto positivo. Ha rafforzato quella che era la consapevolezza di essere un'azienda solida, con un management competente ed ha fornito quella motivazione ed organizzazione per accelerare in maniera significativa la crescita.

Un'ulteriore scelta strategica che ha consentito tale crescita, nonché la possibilità di aprire nell'arco del 2013 29 punti vendita, è senza dubbio l'attenzione posta nei confronti del settore Real Estate. Grazie all'esperienza di un direttore tecnico esperto, l'azienda è stata in grado di individuare, selezionare e risparmiare tempi

e costi sugli immobili per le nuove aperture.

Nonostante sia leader di mercato, il management di Arcaplanet si è accorto che il marchio Arcaplanet non era così conosciuto come ci si poteva aspettare. Per questo uno strumento attraverso il quale l'azienda intende farsi conoscere e rafforzare la propria posizione di leader del mercato è rappresentato dalla pubblicità.

Arcaplanet investe somme consistenti in campagne pubblicitarie, cercando di raggiungere il potenziale consumatore attraverso diversi canali di informazione. Le forme pubblicitarie adottate sono: riviste del settore; radio; tv nazionali e Sky, oltre ai vari articoli usciti su diversi quotidiani.

Di fondamentale importanza è considerata la presenza sulle riviste del settore, dove soggetti legati per diverse ragioni al mondo del pet, riescono ad apprezzare e conoscere il marchio Arcaplanet.

L'attuale crisi ha consentito all'azienda di beneficiare della riduzione del costo degli spazi pubblicitari, in quanto i media avevano spazi pubblicitari sostanzialmente vuoti, che hanno deciso di riempire vendendoli ad un prezzo minore. In questo modo Arcaplanet è riuscita a promuoversi sulle tv nazionali come Rai, Mediaset e su Sky a costi nettamente inferiori di quelli che avrebbe dovuto sostenere se avesse realizzato tali campagne qualche anno prima.

Uno degli esiti attesi della pubblicità è senza dubbio, oltre ad un riscontro palese sulle vendite, quello di dare un'immagine della forza dell'azienda.

La strategia di Arcaplanet mira a fidelizzare il consumatore, offrendo un servizio in grado di soddisfare il cliente sotto tutti i punti di vista.

Uno strumento utilizzato per fidelizzare il cliente è il prodotto di Private Label. Gli investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni e che effettuerà nel 2015,

saranno in misura crescente. Il Private Label viene anche utilizzato come strumento per creare il mercato. È normale poi che un prodotto a marchio privato, dal punto di vista della marginalità, assicura un rendimento maggiore rispetto alle marche commerciali. Da qui la scelta di spingere su questa tipologia che può portare una serie di benefici, sia aumentando il numero dei clienti fidelizzandone il rapporto, sia assicurando un margine maggiore. Per Arcaplanet il Private Label, dal punto di vista delle performance reddituali, pesa più 10% del totale del fatturato.

Arcaplanet ha, inoltre, da poco inaugurato un portale di e-commerce, cioè vendita online di prodotti Petfood e Petcare. La strategia che riguarda questa tipologia di vendita è in fase di studio e oggetto di analisi, in quanto la priorità dell'azienda rimane il negozio fisico. Agrifarma S.p.A. non ha alcuna intenzione di spostare le preferenze di acquisto da parte del consumatore dal supermercato all'online; dunque la strategia non sarà così aggressiva come lo è quella per i negozi fisici. Il consumatore in questo momento è oggetto di studio, nonostante ne vengano analizzati i comportamenti risulta ancora difficile definire una strategia chiara. L'e-commerce, per Arcaplanet rappresenta una scommessa, che a livello di fatturato non ha ancora ottenuto risultati significativi. È comunque troppo presto per poter valutare i risultati di tale modalità di vendita.

Arcaplanet ha poi trovato nell'email un'alleata fondamentale per il lancio del business online. Gli obiettivi di un'integrazione tra email marketing ed e-commerce sono la comunicazione diretta, centralizzata e misurabile con il cliente finale (in questo caso anche quello che accede al negozio fisico), e soprattutto lo scambio di dati di profilazione tra i due sistemi, che permette l'ideazione di campagne personalizzate sugli specifici interessi e comportamenti del singolo utente.

L'azienda, oltre a considerare l'e-commerce come un'alternativa al negozio fisico, online potrà raggiungere consumatori che non hanno un punto vendita della

catena nelle vicinanze.

Dal punto di vista strategico, un'altra scelta che l'azienda ha effettuato è stata la terziarizzazione del servizio relativo alla logistica ed al magazzino, i quali vengono pagati in base al fatturato. L'azienda che si occupa della logistica è cresciuta con Arcaplanet ed ha fatto una scommessa con essa. Gestire trasporto e logistica in base al fatturato che l'azienda realizza, permette di sostenere costi molto più contenuti rispetto ad aziende dello stesso settore o quelle tipiche della GDO. L'operatore che si occupa del trasporto preleva la merce nel magazzino dell'operatore della logistica ed effettua le consegne ai differenti punti vendita. Oltre a questo, preleva la merce presso alcuni fornitori e la consegna al magazzino dell'operatore della logistica.

L'operatore della logistica ha due magazzini, uno che rifornisce il Centro-Italia, Lazio e costiera adriatica e l'altro che si occupa del Nord-Italia.

Il servizio relativo alla logistica ed al trasporto sono poi stati rivisitati e confrontati con altri operatori specializzati per valutarne l'affidabilità e la convenienza per la vendita online. Dall'analisi l'azienda ha constatato che altri operatori non erano in grado di assicurare la stessa efficienza del servizio.

Infine, l'investimento da parte dell'azienda in ICT ha permesso di gestire la comunicazione e le informazioni con più efficienza e con un risparmio di tempi tra i vari destinatari dell'informazione. Adesso la sede centrale è in grado di ottenere informazioni in tempo reale dai vari punti vendita, sapendo quando e quali prodotti vengono venduti ed il relativo scontrino.

Le decisioni all'interno di Arcaplanet sono il frutto della condivisione e del confronto tra il management, il fondo e l'amministratore delegato. Il fondo, a differenza di quanto avviene in altre realtà, in Arcaplanet non ha alcuna ingerenza nella gestione, in quanto ha completa fiducia sul management, a testimonianza della competenza di quest'ultimo. Le decisioni più importanti vengono vagliate

dall'amministratore delegato, il quale rappresenta il principale artefice del successo di quest'azienda.

3.1.7. Le procedure del controllo di gestione

Il controllo di gestione viene spesso definito come un sistema di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali mirante a indurre i comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il controllo di gestione è, in sostanza, il processo mediante il quale la direzione assicura che le risorse vengano acquisite ed impiegate in modo efficace ed efficiente per la realizzazione degli obiettivi, oggetto delle strategie del processo di pianificazione.

Gli strumenti del controllo di gestione che l'azienda utilizza sono: il budget, l'analisi degli scostamenti e il sistema di reporting.

Il budget è il principale strumento del controllo del sistema aziendale, inteso come pianificazione, programmazione e controllo dell'attività, ovvero come il processo formale attraverso il quale sono definiti gli obiettivi aziendali, l'impiego e l'allocatione delle risorse. È volto a stimare le entrate e le spese dell'intero esercizio dell'impresa in un breve periodo.

Il processo di formazione del budget rappresenta la fase di controllo ex-ante del controllo di gestione e di verifica ex-post del controllo strategico: infatti, il budget si configura come una cerniera tra: strategia e politiche aziendali intese come espressione del management aziendale; macro obiettivi e micro obiettivi; obiettivi non qualificati e obiettivi economici, finanziari, patrimoniali; obiettivi annuali e obiettivi mensili; obiettivi annuali/mensili e risultati conseguiti.

Il processo di budget in Arcaplanet ha inizio nell'ultimo trimestre dell'esercizio,

ed i budget che vengono elaborati dal CFO sono: il budget economico, il budget patrimoniale ed il budget finanziario. L'azienda dunque elabora un processo di budget completo. In particolare, in seguito alla decisione dell'organo amministrativo riguardante il numero dei punti vendita da aprire nell'esercizio successivo, il CFO procederà all'elaborazione del budget.

Il processo di budget parte dalle vendite e dalla marginalità, e segue il percorso classico. Questo perché per il business dell'azienda non si presentano particolari difficoltà nell'elaborazione del budget. Per calcolare il budget degli acquisti basterà, una volta considerate le previsioni di vendita, lo stock iniziale e finale del magazzino, calcolare le necessità da acquistare. Ad esempio, per quanto riguarda il budget dei costi del personale, una volta deciso il numero dei nuovi punti vendita, basterà moltiplicare il costo medio del personale per il numero dei punti vendita. Il budget economico è lo strumento mediante il quale vengono riepilogati i costi ed i ricavi programmati nei budget settoriali. Assume la forma di un conto economico preventivo riclassificato, particolarmente adatto per mettere in evidenza una serie di risultati intermedi³² ed effettuare calcoli su indici di redditività³³.

Completato il budget economico, il processo di budget continua con l'elaborazione del budget finanziario sostanzialmente diviso nel budget di cassa e nel budget fonti e impieghi. Il budget finanziario per l'azienda riveste un'importanza di primissimo piano, perché con esso verifica la fattibilità dei programmi operati sotto il profilo finanziario.

Infine, il processo si conclude con la redazione del budget patrimoniale, con il quale è possibile mettere in evidenza la composizione degli investimenti e delle fonti di finanziamento che si prevede al termine del periodo di budget. Il budget patrimoniale assume la forma di uno stato patrimoniale preventivo che viene

32 Ad esempio il margine di contribuzione, utile per individuare se ed in che misura un prodotto si prevede che partecipi alla copertura dei costi fissi ed alla formazione del reddito.

33 ROI, ROE, per valutare, rispettivamente, la redditività del capitale investito e quella del capitale proprio.

sottoposto ad una opportuna riclassificazione, per consentire al CFO di effettuare un'analisi strutturale mediante l'utilizzo di alcuni indicatori.

L'azienda oltre al budget elabora solitamente anche un piano triennale. Tale piano però non ha molta valenza interna, in quanto solitamente le previsioni che vengono effettuate non vengono rispettate. I risultati aziendali in questi anni, e si presume per i prossimi, sono stati sempre migliori rispetto a quelli previsti. Il piano triennale viene utilizzato nel rapporto con gli stakeholders, in particolar modo con le banche finanziatrici in fase di contrattazione, per mostrare la capacità dell'azienda di poter rimborsare a scadenza gli impegni presi.

L'analisi degli scostamenti è un altro strumento del controllo di gestione che l'azienda utilizza. L'analisi degli scostamenti trova applicazione dopo lo svolgimento delle azioni svolte al raggiungimento degli obiettivi, e mira a verificare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e prefissati mediante il budget. Una volta che le aspettative generali dell'azienda sono stabilite, è possibile confrontare a posteriori, in Arcaplanet avviene mensilmente, quanto il livello di performance dell'azienda sia in linea con le stesse e, una volta individuate le cause dello scostamento, adottare azioni correttive che intervengano in modo tempestivo per correggere le disfunzioni gestionali. Tale analisi può essere eseguita tanto a livello strategico quanto a livello operativo confrontando budget e consuntivi riguardanti sia gli aspetti economici che finanziari della gestione.

L'azienda dal 2010, con l'ingresso nel capitale sociale del fondo Motion Equity Partners e su richiesta di questo, ha modificato il proprio sistema di reportistica aziendale. Il sistema di reporting comprende l'insieme delle informazioni gestionali predisposte per il supporto dei processi decisionali e del controllo di gestione. Esso consente all'organo amministrativo di assumere decisioni tattiche e strategiche con maggiore cognizione di causa. È grazie al reporting che l'azienda è in grado di soddisfare le proprie esigenze di controllo, in quanto, ai vari livelli

di articolazioni, i manager sono in grado di conoscere l'andamento della trascorsa gestione aziendale in relazione naturalmente al raggiungimento degli obiettivi fissati in ottica preventiva.

In Arcaplanet vengono elaborati report con cadenza mensile dove vengono analizzati i risultati dell'azienda.

Le vendite rappresentano il primo aspetto della gestione ad essere analizzato. L'azienda per analizzare l'andamento delle vendite confronta i risultati conseguiti in un certo periodo, con quelli del periodo precedente in diversi aggregati e sotto differenti punti di vista. La prima analisi riguarda le vendite year to date, ovvero le vendite dall'inizio dell'anno fino al mese di riferimento del report, le confronta con il periodo precedente e ne calcola la variazione e lo scostamento rispetto al budget. Successivamente analizza solo il mese di riferimento rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, sempre calcolando variazione e scostamento. Poi procede ad analizzare il like for like, ovvero, confrontare gli stessi negozi che l'azienda aveva nel periodo precedente con quelli del periodo di riferimento, escludendo dal conteggio le vendite riguardanti le nuove aperture. In questo modo oltre a rendere il dato paragonabile, riesce a rendersi conto di quanto i vecchi supermercati stanno crescendo in termini di vendite. Successivamente, analizzano le vendite medie del giorno, del mese e lo scontrino medio sempre calcolandone variazione in relazione al periodo precedente.

L'EBITDA per il management è considerato un indicatore estremamente importante. Definito come risultato operativo al lordo degli ammortamenti e svalutazioni di immobilizzazioni rettificato per le operazioni non ricorrenti, l'EBITDA è una misura utilizzata dal management per monitorare e valutare l'andamento operativo dello stesso. Oltre ad essere confrontato, come per le vendite, year to date e like for like l'azienda va ad analizzare come l'EBITDA viene generato dalle diverse categorie di prodotti che l'azienda vende food; non food. All'interno poi di ciascuna categoria viene suddiviso per tipologia di

prodotto. L'analisi poi si sposta sul margine commerciale, il quale viene analizzato sotto i diversi punti di vista già descritti per vendite ed EBITDA.

Il punto successivo analizza le vendite, l'EBITDA, LTM³⁴ in relazione ai negozi clusterizzati per diversi anni. Per le vendite, quelli aperti fino al 2004, 2005/2006 e via via quelli per anno successivi. Per l'EBITDA i negozi acquistati dal fondo nel 2010, ovvero 46 punti vendita, e per anno per quelli successivi. Vengono poi analizzate le macrovoci di costo per capire dove si è generato lo scostamento tra l'EBITDA di budget e quello a consuntivo. I CAPEX³⁵ sono l'elemento che viene preso successivamente in considerazione ed analizzato rispetto al budget e rispetto alle nuove aperture, poiché nell'azienda hanno un peso significativo. L'obiettivo è quello di ottenere il costo medio di apertura di un nuovo punto vendita al mq e calcolarne la resa al mq. Per quanto riguarda la resa l'azienda si è accorta che su di essa influisce in modo particolare la territorialità. Le abitudini del consumatore cambiano da regione a regione, dunque riuscire a calcolare una media di resa esatta al mq risulta più complicato. Vengono poi considerati i costi amministrativi e generali di struttura, tenuti separati e non ribaltati sui punti vendita, in quanto l'azienda vuole monitorare le prestazioni dei punti vendita e sapere quanto spende per far sì che quei punti vendita funzionino. Vengono solo imputati i costi diretti. La struttura resta a servizio dei punti vendita.

Nell'ultima parte del report troviamo l'outlook sul mese successivo dove l'azienda esprime le performance per cluster che presume di conseguire. L'outlook viene dato, prima considerando solamente i punti vendita, successivamente comprendendo l'e-commerce ed infine la somma dei punti vendita, dell'e-commerce e dei costi di struttura. Viene poi costruito EBITDA di fine mese. Il report termina con il Conto Economico, lo Stato Patrimoniale, PFN EBIT e

34 LTM rappresenta l'EBITDA calcolato sui 12 mesi, con mese di partenza il mese di riferimento del report. Ad esempio marzo 2013-marzo 2014 e così via. Questo perché oggi LTM rappresenta un indicatore utilizzato come parametro per vendere un'azienda.

35 Capital Expenditure: sono un elemento base del conto economico ed è un indicatore del flusso di cassa in uscita relativo agli investimenti nella struttura operativa. Ad esempio spese nel settore hardware da capitalizzare.

l'analisi del Cash Flow aziendale. Una particolarità riguarda la proiezione sulle 13 settimane successive, utile per la gestione della tesoreria.

Gli stessi dati e oggetti di analisi vengono poi raggruppati per regione e per provincia per analizzare da un'altra prospettiva le performance dell'azienda. Come risultato si ha un report con più di 50 pagine, molto dettagliato che analizza la gestione sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario e permette al management di tenere sotto controllo tutti gli aspetti della gestione.

Il report, per Arcaplanet, rappresenta uno strumento importante per la comunicazione sia interna, finalizzata al controllo di gestione, sia esterna, come strumento di comunicazione con il fondo perché, come già evidenziato, il fondo non ha alcun tipo di ingerenza nella gestione.

3.1.8. L'importanza delle risorse umane in Arcaplanet

Le risorse umane rappresentano uno dei fattori critici del successo di Arcaplanet. La rapida crescita, che l'azienda ha intrapreso con l'ingresso del fondo, ha accresciuto l'attenzione nei confronti sia delle persone che lavorano in azienda, sia delle nuove assunzioni, a qualsiasi livello.

La gestione delle risorse umane, oltre che essere necessaria, è anche un'attività strategica per un'organizzazione, cioè un'attività che contribuisce alla creazione di valore.

La formazione delle risorse umane è un'attività che rappresenta una delle leve più strategiche che Arcaplanet utilizza per promuovere lo sviluppo individuale e organizzativo. Attraverso tali attività formative l'azienda promuove la trasformazione delle conoscenze e delle competenze in modo che esse siano sempre aggiornate e in linea con ciò che richiede il mercato.

La gestione delle risorse umane ricopre un ruolo costitutivo nella pianificazione della strategia dando un contributo diretto ai risultati che l'organizzazione raggiunge. In primo luogo, per far sì che questo accada c'è bisogno che le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane siano integrate tra di loro e con la strategia.

La struttura organizzativa, a seguito del business dell'azienda, consente di effettuare una distinzione tra i dipendenti impiegati presso i vari punti vendita e i dipendenti impiegati nella sede centrale. La crescita, lo sviluppo e le scelte strategiche che Arcaplanet ha effettuato hanno portato ad effettuare nuove assunzioni finalizzate a ricoprire diverse posizioni all'interno di essa. La complessità che deriva dall'aumento dimensionale ha fatto sì che diverse funzioni non potessero più essere concentrate nelle mani di un unico soggetto. Quest'ultimo si sarebbe trovato nell'impossibilità di dover gestire un numero così elevato di informazioni ed operazioni in maniera ottimale. Per questo sono state e verranno istituite figure ad hoc per i diversi livelli di responsabilità.

L'amministratore delegato, come detto in precedenza, rappresenta il valore aggiunto di quest'azienda. Fino a qualche anno fa era nelle sue mani erano concentrate diverse importanti funzioni, come quella degli acquisti, la direzione dei punti vendita ed il marketing. La crescita ha di fatto creato la necessità di delegare le diverse funzioni a nuovi responsabili. Da qui è iniziato quel processo di ricerca e selezione di dirigenti che possedessero competenze, capacità personali e professionali tali da innalzare il livello di skills già presenti in azienda. Ad oggi l'amministratore delegato rimane a capo del dipartimento marketing, a causa di una sostituzione nell'assetto dirigenziale, ma presto anche tale centro decisionale verrà delegato ad un responsabile.

Tutti i profili selezionati per ricoprire ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda provengono da realtà strutturate, multinazionali e complesse. Di conseguenza Agrifarma S.p.A. ha acquisito capitale umano, oltre a quello già

presente, con capacità intellettuali tali da contribuire ulteriormente alla crescita di Arcaplanet.

Le nuove assunzioni, per un'azienda che triplica il numero di punti vendita in soli 4 anni, hanno riguardato a livello numerico soprattutto i punti vendita. Arcaplanet dal 2013 ha effettuato un forte investimento sulla formazione. Con la creazione dell'Accademy Arcaplanet ha istituito un programma di formazione per i dipendenti impiegati presso i punti vendita, riservando molta attenzione ai capi negozio. L'obiettivo è quello di responsabilizzare il capo negozio, dotandolo di tutte le conoscenze e competenze necessarie per poter motivare e gestire il personale presso i punti vendita ed in relazione ai capi area, in modo da poter contribuire alla creazione del valore. Nel 2014, l'azienda ha assunto un responsabile alla direzione dei punti vendita per poter leggere, gestire e migliorare le esigenze dei punti vendita e di conseguenza del consumatore.

Nel 2013 l'azienda ha erogato 9504 ore/uomo formazione dedicate sia ai nuovi dipendenti con un programma bi-settimanale, sia per i dipendenti già in forza con corsi sui prodotti e sul nuovo modulo creato ad hoc sul regolamento aziendale.

Arcaplanet è un'azienda che assume in maniera continua vista la fase di crescita che sta attraversando. L'assunzione del nuovo dipendente è subordinata alla selezione dell'ufficio del personale, il quale si avvale di test mirati e appositamente creati già in fase di screening. L'esperienza che il responsabile delle Risorse Umane ha portato in Arcaplanet ha consentito inoltre di selezionare giovani con ottime potenzialità, in modo da poter assicurare la continuità aziendale, facendo leva sull'aspetto motivazionale e sul fattore carriera.

Un'altra particolarità introdotta da Arcaplanet riguarda il cosiddetto development talks, ovvero un colloquio di sviluppo che ha visto coinvolti tutti i dipendenti sui negozi con un riepilogo generale utile per la mappatura della forza occupata.

Altra innovazione introdotta e sperimentata dall'azienda è stata quella che ha

visto coinvolti tutti i dipendenti della sede centrale per almeno 2 giorni ciascuno presso i punti vendita della catena, incrementando la conoscenza della realtà aziendale.

In conclusione l'attenzione che l'azienda riserva nelle risorse umane è crescente. Il clima familiare, sempre con il rispetto dei ruoli, che si vive in azienda aiuta le risorse impiegate in Arcaplanet a crescere senza particolari pressioni, esprimendo le loro potenzialità. Il management è attento alla valorizzazione dei dipendenti, riconoscendo a quelli meritevoli la possibilità di crescita sia a livello professionale che personale. Le risorse umane che lavorano in Arcaplanet hanno mostrato un particolare senso di appartenenza all'azienda e un entusiasmo figlio del clima aziendale. Il management è stato in grado di creare un ambiente di lavoro ideale. In Arcaplanet tutte le risorse umane, a partire dallo stagista fino all'amministratore delegato, remano in un'unica direzione a testimonianza della capacità di trasmettere dall'alto verso il basso valori ed obiettivi. Ad oggi il successo dell'azienda è frutto del capitale umano presente in essa. Chi entra in Arcaplanet, entra in una famiglia dove il senso di appartenenza rappresenta uno fattori chiave del successo aziendale.

3.1.9. Principali fattori competitivi e criticità della gestione

I principali fattori competitivi costituiscono la base delle performance superiori registrate dall'impresa, solitamente in termini di profittabilità, rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio/lungo termine.

In Arcaplanet i fattori competitivi sono diversi, alcuni già evidenziati nei precedenti paragrafi. La visione strategica, ovvero come il management sta pianificando la crescita e le attività promozionali, tra le quali la pubblicità, rappresenta il primo fattore del successo dell'azienda. La struttura organizzativa e

le risorse umane ne sono la conseguenza e sono figlie delle scelte che il management ha adottato in questi anni.

Altro fattore di successo dell'azienda è sicuramente rappresentato dall'elevata specializzazione che questa può garantire all'interno del supermercato. Avere più di 10.000 referenze a scaffale, significa trovarsi di fronte ad un'offerta commerciale che sia in grado di rispondere a qualsiasi esigenza del consumatore.

Le esigenze del consumatore vengono soddisfatte non solo in relazione all'offerta che l'azienda garantisce, ma anche all'attenzione al servizio che presta nei confronti del consumatore. Trovarsi di fronte una così vasta offerta commerciale molte volte spiazza il consumatore, il quale si trova ad aver bisogno dell'aiuto del dipendente. La conoscenza e l'esperienza dei dipendenti di Arcaplanet, opportunamente formati, consente di soddisfare i diversi bisogni del cliente. L'attenzione che viene riservata al punto vendita, ed in particolare al layout, agevola il consumatore nell'individuare il prodotto.

La crescita dell'azienda però si scontra con uno dei principali fattori critici della gestione. Il management, nonostante una precisa pianificazione delle nuove aperture, deve scontrarsi in primis con i tempi della burocrazia italiana, che come sappiamo sono di gran lunga superiori ad altri paesi europei. Dunque all'apertura di un nuovo supermercato precede una fase meramente burocratica, dove l'azienda dovrà attendere un periodo piuttosto lungo (mesi) per ottenere una licenza commerciale per l'esercizio della propria attività.

Oltre alla burocrazia l'azienda deve affrontare anche la figura del locatore. Il locatore molte volte non riesce a rispettare i tempi di consegna previsti per l'immobile, e Arcaplanet si trova così costretta a posticipare aperture che avrebbero contribuito alla generazione di un fatturato superiore. Tutto questo perché se l'azienda ha a budget l'apertura nel 2015 di 22 punti vendita, aprirli nei diversi mesi dell'anno, invece che aprirli tutti al 31/12, consente di avere entrate

che vanno a coprire parte dei costi che l'azienda sostiene per le aperture.

Questi due fattori rappresentano l'aspetto più critico della gestione da parte del management perché non dipendono dall'azienda stessa, e l'azienda non ha alcun potere di influenzarne i tempi. In Agrifarma si costruisce un'asse temporale dove le nuove aperture vengono ripartite tra i diversi mesi dell'anno, in modo da poter gestire costi, scadenze e ricavi in maniera oculata. Le criticità relative alla burocrazia e al locatore possono comportare ritardi sulle date delle nuove aperture, incidendo negativamente sui risultati dell'azienda.

3.2. Benchmarking economico-finanziario e patrimoniale

3.2.1. L'analisi per indici

L'analisi di bilancio è un'attività complessa svolta con utilizzazione di tecniche prevalentemente quantitative di elaborazione dei dati, con cui si effettuano indagini sul bilancio di esercizio (comparazione di dati nel tempo e nello spazio) per ottenere informazioni sulla gestione e sull'impresa. Attraverso l'analisi di bilancio comparata dei vari elementi a disposizione si può arrivare alla formulazione di un "giudizio" sulla salute dell'impresa.

L'analisi di bilancio si prefigge di trasformare i dati in informazioni.

L'analisi patrimoniale, economica e finanziaria delle imprese si fonda principalmente:

- sull'individuazione degli appositi indicatori;
- sulla determinazione di tali indicatori.

Attraverso la rielaborazione dei bilanci possono essere costruiti numerosi indicatori (indici), tuttavia è bene precisare che la significatività delle informazioni non dipende tanto dal numero degli indici, bensì dalla capacità degli stessi di mettere in evidenza le relazioni fra i valori che consentono di leggere il bilancio in modo sistematico e integrato.

L'analisi di bilancio per indici è uno strumento forte e potente e permette all'imprenditore e all'analista di elaborare indici e quozienti che rappresentano l'andamento economico, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa. Quando devono essere interpretati i risultati di bilancio attraverso gli indici si deve sempre considerare che:

- ogni indice non ha un significato autonomo;
- ogni indice deve essere interpretato e valutato in una visione di insieme con gli altri indici ad esso correlati.

L'analisi di bilancio attraverso la tecnica degli indici è condotta mediante l'elaborazione di determinati rapporti che sono istituiti tra le diverse grandezze rappresentate in bilancio.

Possono essere fatte una serie di osservazioni preliminari sugli indicatori:

- 1) obiettivo: fornire indicazioni sullo stato di salute dell'azienda;
- 2) sono molti, occorre individuare quelli più significativi; molti hanno definizioni diverse ma il contenuto è lo stesso;
- 3) non rappresentano un punto di arrivo ma un punto di partenza per eventuali correzioni di rotta;
- 4) è opportuno poter contare su una pluralità di indicatori;
- 5) indispensabile il confronto nel tempo e nello spazio delle informazioni:
 - nel tempo: tra i dati di bilancio di esercizi diversi della stessa azienda;

- nello spazio: tra i dati di bilancio dello stesso esercizio di aziende diverse tra loro confrontabili (*benchmark*: medie di settore e *best performer*).

Il presupposto dell'analisi per indici è la riclassificazione del bilancio d'esercizio: una procedura di particolare importanza ai fini della migliore comprensione e interpretazione dei fatti fondamentali di gestione, che spesso non risultano evidenti dalla lettura degli schemi tradizionali di bilancio previsti dalla normativa civilistica, i cui obiettivi di esposizione delle informazioni non sempre sono rispondenti alle esigenze dell'analista nel controllo della gestione passata dell'impresa.

Riclassificare un bilancio significa mettere in evidenza alcuni aggregati dello Stato Patrimoniale e alcuni risultati intermedi del Conto Economico che facilitano il giudizio sull'andamento dell'azienda, oltre ad essere indispensabili per l'analisi per indici.

Gli schemi di riclassificazione possono essere di diverso tipo a seconda della natura dell'azienda e degli obiettivi che si pone l'analista contabile.

3.2.2. L'analisi della liquidità e della solidità di Arcaplanet

Per effettuare l'analisi della liquidità e della solidità di un'azienda è necessario prima di tutto effettuare una riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario.

Lo Stato Patrimoniale mette in luce l'entità e la composizione del patrimonio dell'impresa, cioè gli impieghi di risorse effettuati dall'azienda e disponibili a fine esercizio, e l'insieme delle fonti di finanziamento in essere alla stessa data.

La classificazione secondo la "natura" delle operazioni di gestione enfatizza, per i valori raccolti nel documento patrimoniale, l'aspetto "finanziario" degli stessi, e soprattutto per ciò che riguarda le fonti di finanziamento che sono suddivisibili secondo:

- a) la provenienza (fonti proprie e fonti di terzi);
- b) la scadenza (fonti da rimborsare a breve o a lungo termine).

La Riclassificazione Finanziaria dello Stato Patrimoniale, è in grado di dare informazioni sia su indicatori patrimoniali che su indicatori di liquidità. Questa riclassificazione ha lo scopo di riordinare le principali voci di patrimonio secondo un criterio temporale che per l'attivo riguarda la rapidità di trasformarsi in liquidità, mentre per il passivo la velocità di estinzione.

Il discrimine temporale è individuato dal periodo di 12 mesi, dove ogni attività o passività che si “trasforma/estingue” entro 12 mesi verrà definita “a breve” o “corrente”, mentre oltre i 12 mesi verrà definita “differita” o “consolidata”.

Gli indici ed i margini ricavabili effettuando tale riclassificazione sono:

- margine e indice di struttura primario (o di copertura delle immobilizzazioni);
- margine e indice di struttura secondario;
- margine e indice di liquidità primario (o acid test);
- margine e indice di liquidità secondario (o di tesoreria);
- capitale circolante netto e indice di disponibilità (o rapporto corrente).

Procedendo con la riclassificazione dello Stato Patrimoniale per il triennio 2011-2013 otteniamo le seguenti situazioni:

Impieghi		Fonti	
	2011		2011
Immobilizzazioni Immateriali	6.713.930	Patrimonio Netto	9.394.138
Immobilizzazioni Materiali	1.558.589		
Immobilizzazioni Finanziarie	467.453		
Totale Attivo Immobilizzato	8.739.972	Passività Consolidate	3.538.058
Rimanenze	11.625.669		
Liquidità Differite	2.380.195		
Liquidità Immediate	2.904.291	Passività Correnti	12.717.931
Totale Attivo Circolante	16.910.155		
Totale Impieghi	25.650.127	Totale Fonti	25.650.127

Impieghi		Fonti	
	2012		2012
Immobilizzazioni Immateriali	10.223.132	Patrimonio Netto	11.912.352
Immobilizzazioni Materiali	3.446.886		
Immobilizzazioni Finanziarie	782.740		
Totale Attivo Immobilizzato	14.452.758	Passività Consolidate	10.016.453
Rimanenze	16.699.874		
Liquidità Differite	4.159.720		
Liquidità Immediate	6.682.334	Passività Correnti	20.065.881
Totale Attivo Circolante	27.541.928		
Totale Impieghi	41.994.686	Totale Fonti	41.994.686

Impieghi		Fonti	
	2013		2013
Immobilizzazioni Immateriali	13.596.289	Patrimonio Netto	14.325.372
Immobilizzazioni Materiali	5.380.303		
Immobilizzazioni Finanziarie	651.684		
Totale Attivo Immobilizzato	19.628.276	Passività Consolidate	9.544.683
Rimanenze	20.575.169		
Liquidità Differite	4.421.769		
Liquidità Immediate	10.528.750	Passività Correnti	31.283.909
Totale Attivo Circolante	35.525.688		
Totale Impieghi	55.153.964	Totale Fonti	55.153.964

L'analisi della liquidità e il calcolo dei relativi margini ed indici produce i seguenti risultati:

Analisi della Liquidità			
	2013	2012	2011
Capitale Circolante Netto AC-PC	€ 4.241.779	€ 7.476.047	€ 4.192.224
Indice di Struttura Corrente AC/PC	1,14	1,37	1,33
Margine di Tesoreria (Li+Ld)-PC	-€ 16.333.390	-€ 9.223.827	-€ 7.433.445
Indice di Liquidità Secca (Li+Ld)/PC	0,48	0,54	0,42

Partendo ad esaminare il Capitale Circolante Netto e l'Indice di Struttura Corrente, notiamo come l'azienda dopo un piccolo miglioramento, nel passaggio dall'anno 2011 a 2012 da 1,33 a 1,37 (da 4.192.224€ a 7.476.047€), nel 2013 il peso delle Attivo Corrente sul Passivo Corrente si riduce, fino ad arrivare a 1,14 (4.241.779€).

Tale decremento può essere imputato soprattutto all'aumento delle Passività

Correnti, le quali nel 2013, aumentano in termini percentuali sul totale delle Fonti.

Infatti, se guardiamo al peso delle Passività Correnti, questo nel triennio 2011-2013 passa da essere 49,58% nel 2011 a 47,78% nel 2012, a testimonianza di un leggero miglioramento, ma poi nel 2013 peggiora, fino ad arrivare al 56,72%.

Tale situazione di riflesso si riflette sull'Indice di Liquidità Secca e il relativo Margine di Tesoreria. Infatti l'Indice di Liquidità Secca passa da essere 0,42 a 0,54, dal 2011 al 2012, e da 0,54 del 2012 a 0,48 del 2013 (in valori da -7.433.445€ del 2011 a -9.223.827€, fino ad essere -16.333.390€ nel 2013).

Nonostante la situazione, nel 2013, sembra essere di poco peggiorata, l'azienda non ha particolari problemi di liquidità. Essa prevede di far fronte ai fabbisogni derivanti dalle esigenze operative di cassa, nonché dagli investimenti e dai debiti finanziari in scadenza, attraverso le disponibilità liquide, in essere e generate dalla gestione corrente, nonché con le linee di credito disponibili.

L'analisi della solidità evidenzia invece i seguenti risultati.

Analisi della Solidità			
	2013	2012	2011
Margine di Struttura Primario CN-AF	-€ 5.302.904	-€ 2.540.406	€ 654.166
Quoziente di Struttura Primario CN/AF	0,73	0,82	1,07
Indice Copertura Immobilizz. Tecnica CN/(ImmMat+ImmImm)	0,75	0,87	1,14
Margine di Struttura Secondario (CN+Pcons)-AF	€ 4.241.779	€ 7.476.047	€ 4.192.224
Quoziente di Struttura Secondario (CN+Pcons)/AF	1,22	1,52	1,48

Indice di Indebitamento a m/l Pcons/PN	0,67	0,84	0,37
Indice di Indebitamento Complessivo (Pcons+Pcorr)/PN	2,85	2,53	1,73

L'analisi della solidità mostra un peggioramento nel triennio considerato, infatti il Quoziente di Struttura Primario diminuisce rispettivamente da 1,07 a 0,82, e da 0,82 a 0,73. Di conseguenza i relativi margini peggiorano. Nel 2011 l'indice e il margine erano addirittura positivi, questo può essere imputato agli effetti del passaggio nella proprietà. Infatti come detto in precedenza, l'entrata in azienda del Fondo Motion Equity Partners nel 2010 ha creato nell'azienda una spinta motivazionale per intraprendere un importante piano di sviluppo. Gli investimenti, dunque l'attivo cresce e viene finanziato con il ricorso all'indebitamento bancario.

I margini nel triennio sotto esame assumono i seguenti valori: 654.166€ nel 2011, -2.540.406€ nel 2012 e -5.302.904€.

Gli stessi riflessi si hanno sull'Indice di Copertura delle Immobilizzazioni tecniche, che si riduce, passando da 1,14 a 0,87, e da 0,87 a 0,75 nel triennio 2011-2013.

Il Margine di Struttura Secondario, mostra dal 2011 al 2012 un miglioramento, a seguito dell'aumento significativo di Passività Consolidate, necessarie per finanziare l'apertura di nuovi supermercati per gli animali. Il suddetto margine passa da 1,48 a 1,52 (da 4.192.224€ a 7.476.047€) dal 2011 al 2012, mentre nel 2013 scende nuovamente a 1,22 (4.241.779€).

Se guardiamo invece all'Indice di Indebitamento Complessivo, vediamo come questo cresca nei tre anni da 1,73 del 2011 a 2,53 del 2012 fino ad arrivare a 2,85 nel 2013. L'indice mostra appunto lo sforzo dell'azienda di investire sul mercato e

l'intenzione di sfruttare la leva finanziaria.

Questo peggioramento non è ancora preoccupante. Arcaplanet è e viene percepita come un'azienda solida e sicura che non ha alcun tipo di difficoltà nel far fronte agli impegni presi. L'azienda vista la fase in cui si trova dovrebbe cercare preferibilmente di indebitarsi a medio/lungo termine, potendo così sfruttare i vantaggi derivanti sia da un costo del debito inferiore sia dagli elevati flussi di cassa che un'azienda come Arcaplanet riesce a generare. I debiti finanziari di natura corrente molte volte vengono utilizzati per logiche di push commerciali dato il basso tasso di interesse applicato sui finanziamenti, che permette di ottenere ulteriori sconti dai fornitori. L'azienda avendo una situazione non preoccupante non ha problemi a reperire risorse finanziarie presso le banche in quanto non incorre in particolari problemi di liquidità. La gestione della tesoreria in Arcaplanet viene svolta con particolare attenzione già in fase di pianificazione in modo da anticipare i fabbisogni e ottimizzare le decisioni.

3.2.3. L'analisi della redditività

Per analizzare la redditività di un'azienda è necessario riclassificare Conto Economico e Stato Patrimoniale.

Lo Stato Patrimoniale dovrà essere riclassificato secondo il criterio funzionale. Tale riclassificazione si prefigge come risultato quello di evidenziare la “funzione” (o la natura) degli investimenti effettuati (Impieghi) e delle Fonti reperite.

Gli impieghi sono riallocati secondo il loro utilizzo, ovvero se impiegati nell'attività principale faranno parte degli investimenti caratteristici, mentre per differenza tutti gli altri faranno parte degli investimenti extra-caratteristici; si

potranno evidenziare tre tipi diversi di impieghi:

- capitale circolante netto operativo = impieghi circolanti operativi;
- investimenti in immobilizzazioni operative = impieghi strutturali operativi;
- attività finanziarie = impieghi extra-caratteristici accessori.

Le Fonti di finanziamento sono suddivise in relazione al tipo di investimento per le quali sono state utilizzate (*caratteristico, extra-caratteristico*). I debiti contratti per supportare il normale ciclo di attività acquisto-produzione-vendita sono considerati Fonti operative, per differenza tutti i debiti contratti al fine di supportare attività diverse da quelle precedentemente specificate saranno considerate Fonti finanziarie, infine tutti i debiti nei confronti della proprietà saranno considerati Patrimonio Netto.

I risultati che si otterranno, riclassificando lo Stato Patrimoniale secondo il criterio funzionale (pertinenza gestionale), per quanto riguarda gli impieghi sono:

- il Capitale Circolante Netto Commerciale (CCNC);
- il Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO);
- il Capitale Investito Operativo Netto (CINO);
- il Capitale Investito Netto Globale (CING).

Una volta riclassificato lo Stato Patrimoniale, bisognerà procedere con la riclassificazione del Conto Economico.

Le riclassificazioni di Conto Economico sono molteplici e dotate di diversi livelli di aggregazione a seconda dei risultati che si intende evidenziare. Le più utilizzate sono:

- riclassificazione a costo del venduto;
- riclassificazione a margine di contribuzione;
- riclassificazione a valore aggiunto.

La riclassificazione utilizzata per il calcolo degli indici e per l'analisi reddituale è quella a valore aggiunto. In essa i costi sono riclassificati secondo la loro natura e vengono suddivisi tra costi interni ed esterni all'azienda. E' il tipico schema di riclassificazione utilizzato quando si dispone esclusivamente di dati di bilancio (*civilistico*) e proprio dal bilancio mantiene la struttura scalare che partendo dai Ricavi giunge alla determinazione del risultato d'esercizio passando attraverso risultati reddituali intermedi.

I risultati reddituali intermedi che si ottengono da tale riclassificazione sono:

- il Valore Aggiunto;
- il MOL Margine Operativo Lordo (EBITDA);
- il ROGC Risultato Operativo della Gestione Caratteristica;
- il Risultato Operativo Globale (EBIT);
- il Risultato Ordinario/Corrente;
- l'Utile ante-imposte;
- l'Utile netto.

Riclassificando Stato Patrimoniale e Conto Economico secondo il criterio funzionale si ottengono i seguenti risultati:

Stato Patrimoniale Funzionale (di pertinenza gestionale)			
	2013	2012	2011
a. Rimanenze	€ 20.575.169	€ 16.699.874	€ 11.625.669
b. Crediti vs clienti	€ 3.046.120	€ 3.261.679	€ 1.837.561
c. Debiti vs fornitori	-€ 20.643.943	-€ 13.569.303	-€ 8.982.944
CCN Commerciale	€ 2.977.346	€ 6.392.250	€ 4.480.286

Altri crediti operativi	€ 797.717	€ 456.732	€ 353.242
Ratei e risconti attivi operativi	€ 577.932	€ 441.309	€ 189.392
Altri debiti operativi	€ 3.508.542	€ 2.915.511	€ 2.267.716
Ratei e risconti passivi operativi	€ 162.125	€ 47.810	€ 63.663
Altri crediti e debiti operativi	-€ 2.295.018	-€ 2.065.280	-€ 1.788.745
A. CCN Operativo	€ 682.328	€ 4.326.970	€ 2.691.541
B. Immobilizz tecniche (imm+mat)	€ 18.976.592	€ 13.670.018	€ 8.272.519
C. Fondi rischi e oneri e TFR	-€ 519.740	-€ 600.651	-€ 594.907
D. COIN (A+B+C)	€ 19.139.180	€ 17.396.337	€ 10.369.153
Attività finanziarie a medio lungo termine	€ 651.684	€ 782.740	€ 467.453
Capitale Investito Netto Globale (CIN)	€ 19.790.864	€ 18.179.077	€ 10.836.606

Posizione Finanziaria Netta			
	2013	2012	2011
A. Disponibilità liquide	€ 10.528.750	€ 6.682.334	€ 2.904.291
B. Crediti finanziari correnti	€ 0	€ 0	€ 0
Debiti bancari correnti	€ 6.925.626	€ 3.472.799	€ 1.383.801
Altri debiti finanziari correnti	€ 43.673	€ 60.458	€ 19.807
C. Indebitamento finanziario corrente	€ 6.969.299	€ 3.533.257	€ 1.403.608
D. Indebitamento Fin. corrente netto (C-A-B)	-€ 3.559.451	-€ 3.149.077	-€ 1.500.683
E. Indebitamento finanziario non corrente	€ 9.024.943	€ 9.415.802	€ 2.943.151
F. Indebitamento finanziario netto (D+E)	€ 5.465.492	€ 6.266.725	€ 1.442.468
Patrimonio Netto	€ 14.325.372	€ 11.912.352	€ 9.394.138
Totale Coperture Finanziarie	€ 19.790.864	€ 18.179.077	€ 10.836.606

Conto Economico Gestionale della Produzione Ottenuta con Valore Aggiunto			
	2013	2012	2011
Valore della produzione	€ 99.034.084	€ 72.686.219	€ 57.138.908
-Costi Esterni	-€ 77.245.460	-€ 56.127.357	-€ 44.071.649
Valore Aggiunto	€ 21.788.624	€ 16.558.862	€ 13.067.259
-Costo del Personale	-€ 14.185.647	-€ 10.716.313	-€ 7.645.981
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	€ 7.602.977	€ 5.842.549	€ 5.421.278
-Ammortamenti e Accantonamenti	-€ 2.972.214	-€ 1.885.124	-€ 1.158.733
Risultato Operativo Gestione Carat	€ 4.630.763	€ 3.957.425	€ 4.262.545
+Proventi/-Oneri Accessori	€ 0	€ 0	€ 0
Risultato Operativo Globale (EBIT)	€ 4.630.763	€ 3.957.425	€ 4.262.545
+Proventi/-Oneri Finanziari	-€ 361.517	-€ 110.401	-€ 98.223
Risultato ordinario/corrente	€ 4.269.246	€ 3.847.024	€ 4.164.322
+Proventi/-Oneri Straordinari	€ 216	€ 210.990	-€ 1
Utile Ante-Imposte	€ 4.269.462	€ 4.058.014	€ 4.164.321
Imposte dell'Esercizio	-€ 1.856.444	-€ 1.539.796	-€ 1.665.097
Utile Netto	€ 2.413.018	€ 2.518.218	€ 2.499.224

Il Conto Economico, una volta riclassificato, è utile proporlo anche in termini percentuali, in modo da capire il peso che assumono le diverse classi di costo nel triennio considerato.

Conto Economico Gestionale della Produzione Ottenuta con Valore Aggiunto			
	2013	2012	2011
Valore della produzione	100,00%	100,00%	100,00%
-Costi Esterni	-80,00%	-77,22%	-77,13%
Valore Aggiunto	20,00%	22,78%	22,87%
-Costo del Personale	-14,32%	-14,74%	-13,38%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	5,68%	8,04%	9,49%
-Ammortamenti e Accantonamenti	-3,00%	-2,59%	-2,03%
Risultato Operativo Gestione Caratteristica	2,68%	5,45%	7,46%
+Proventi/-Oneri Accessori	-	-	-
Risultato Operativo Globale (EBIT)	2,68%	5,45%	7,46%

+Proventi/-Oneri Finanziari	-0,36%	-0,15%	-0,17%
Risultato ordinario/corrente	2,32%	5,30%	7,29%
+Proventi/-Oneri Straordinari	0,00%	-0,29%	-
Utile Ante-Imposte	2,32%	5,01%	7,29%
Imposte dell'Esercizio	-1,87%	-2,12%	-2,91%
Utile Netto	0,45%	2,89%	4,38%

Per redditività si intende la capacità dei ricavi di coprire i costi ed anche remunerare il capitale di rischio.

Gli indicatori di redditività sono rapporti che hanno al numeratore sempre un aggregato reddituale, di diversa ampiezza, prelevato percorrendo la struttura scalare della Conto economico riclassificato.

Nella seguente tabella vengono riportati i risultati, per il triennio 2011-2013, degli indici di redditività che permetteranno non solo di valutare la redditività dell'azienda, ma anche di effettuare una serie di considerazioni rispetto alla fase di crescita in cui si trova l'azienda.

Analisi della Redditività			
	2013	2012	2011
ROE Netto Utile Netto/CN	16,84%	21,14%	26,60%
ROE Lordo Utile ante-imposte/CN	29,76%	34,07%	44,33%
ROS EBIT normalizzato/Ric Ven	5,23%	6,18%	8,20%
ROA EBIT integrale/Tot Attivo	8,48%	10,15%	16,79%
ROI EBIT norm/CIN	23,63%	22,28%	39,75%
ROI Caratteristico ROGC/COIN	24,19%	22,75%	41,11%

Capital Turnover Ric Ven/CIN	4,52	3,6	4,85
ROD Oneri Fina/Deb Finan	2,54%	1,57%	3,29%

Procedendo con l'analisi degli indici reddituali calcolati possiamo notare come dal punto di vista della redditività, l'azienda stia conseguendo dei risultati superiori a quelli della media del settore.

Il ROI che esprime la redditività del capitale investito, mostra come l'azienda ottenga ottimi risultati. L'indice dopo il 39,75% conseguito nel 2011, si sta stabilizzando. Infatti nel 2012 cresceva del 22,28% mentre nel 2013 del 23,63%.

Tale risultato viene confermato dal ROE, il quale, però, risentendo anche delle aree successive a quella caratteristica, soprattutto per Arcaplanet dell'area fiscale e finanziaria, assume valori più contenuti. Il ROE nei tre anni risulta essere 26,60% nel 2011, 21,14% nel 2012 e 16,84% nel 2013.

Altro indicatore molto importante è il ROS, che misura la redditività delle vendite. Il ROS negli anni sotto esame diminuisce, passando da 8,20% nel 2011 a 6,18% nel 2012, per essere poi 5,23% nel 2013. Tale decremento, può essere imputato soprattutto all'apertura dei nuovi punti vendita, i quali, nonostante il loro contributo sul fatturato, raggiungeranno un livello di vendite ottimale nel giro di diversi mesi. Dunque la costante apertura di punti vendita, di fatto abbassa quelle che sono le prestazioni in termini di redditività dell'azienda. I costi infatti sono certi, e vengono sostenuti in via anticipata, mentre i ricavi sono incerti e verranno conseguiti nel tempo.

Un'altro indice significativo per l'analisi è rappresentato dal Capital Turnover, il quale esprime quante volte il capitale investito si rinnova attraverso le vendite.

L'indice diminuisce da 4,85 a 3,6 nel passaggio dal 2011 al 2012, mentre nel 2013 risulta crescere di nuovo a 4,52. Nell'anno 2012, diminuisce perché l'azienda ha effettuato notevoli investimenti per poter aprire nuovi punti vendita. L'azienda durante il 2012 ha finanziato l'apertura di 26 nuovi negozi di proprietà, che vanno a ridurre quella che è la redditività dell'azienda.

L'ultimo indice da prendere in considerazione è il ROD, che esprime l'onerosità dei debiti finanziari. Il ROD vediamo che diminuisce drasticamente nel 2012 passando da 3,29% del 2011 a 1,57% del 2012. Questa diminuzione dipende dall'aumento significativo dei debiti a medio lungo/termine verso le banche, sui quali l'interesse pagato è più basso rispetto a quello sui finanziamenti a breve. Nel 2013 l'indice aumenta nuovamente a causa dei finanziamenti a breve che l'azienda accende; il ROD passa infatti da 1,57% a 2,54%.

Nel successivo grafico possiamo apprezzare la crescita del fatturato e del numero di supermercati dell'azienda.



In conclusione, possiamo dire che Arcaplanet dal punto di vista della redditività sta ottenendo buoni risultati. Bisogna tenere in considerazione che all'inizio del 2011 l'azienda contava 46 punti vendita, mentre a fine 2013 i punti vendita

risultavano essere 107. Tutto ciò sta a dimostrare l'impegno e la costanza dell'azienda nel reinvestire gli utili e nel ricorrere al finanziamento bancario per continuare il progetto di espansione. Aumentare più del doppio in soli 3 anni il numero di punti vendita significa che l'azienda può contare su una base di negozi, quelli cosiddetti storici, che le permettono di ottenere livelli di redditività in grado di finanziare la notevole espansione. Ricordando che nel 2010 l'azienda è stata rilevata dal fondo Motion Equity Partners e stimolata a intraprendere un'importante piano di sviluppo, oggi l'azienda sta continuando tale piano, indebitandosi in maniera oculata e sfruttando quelli che sono i vantaggi della leva finanziaria. Infatti, come si può notare dagli indici nella tabella precedente, il ROI assume valori sempre superiori al ROD, dunque conviene indebitarsi ed investire nella propria attività d'impresa. Una volta che i nuovi punti vendita raggiungeranno livelli ottimali di redditività, l'azienda avrà una base maggiore sulla quale contare per continuare a finanziare l'espansione, e di conseguenza potrà ridurre la propria posizione debitoria nei confronti delle banche.

3.2.4. Il leader del mercato europeo e principale concorrente: Maxi Zoo S.p.A.

Una volta effettuata l'analisi per indici nel tempo di Arcaplanet, ovvero quella relativa ai dati di bilancio di più esercizi consecutivi, occorre effettuare un'analisi nello spazio, cioè tra i dati di bilancio dello stesso esercizio di aziende tra loro diverse, ma confrontabili, ad esempio perché appartenenti allo stesso settore.

L'azienda presa in considerazione per effettuare tale confronto è Maxi Zoo S.p.A., appartenente al Gruppo Fressnapf che esercita la direzione e il coordinamento tramite la Società Fressmapf Beteiligungs GmbH.

Maxi Zoo S.p.A. è leader nel mercato europeo con oltre 1300 punti vendita e

presente oltre che in Italia, in Irlanda, Francia, Belgio, Olanda, Germania, Svizzera, Danimarca, Austria, Polonia e Ungheria. Sul mercato italiano è inoltre follower e principale concorrente di Arcaplanet.

Maxi Zoo S.p.A. compete con Arcaplanet non solo perché le aziende appartengono allo stesso settore, ma anche perché condividono la stessa area geografica, infatti Arcaplanet si sviluppa prevalentemente al centro nord, mentre Maxi Zoo al nord.

Approdata in Italia nel 2005 con l'apertura del primo negozio a Treviso, Maxi Zoo ad oggi conta più di 50 punti vendita di almeno 600mq nel nord Italia e mira ad arrivare a 100 negozi nel 2017 espandendosi anche al centro Italia.

Riclassificando secondo il criterio finanziario lo Stato Patrimoniale relativo agli anni 2011-2013, otteniamo i seguenti risultati.

Impieghi		Fonti	
	2011		2011
Immobilizzazioni Immateriali	1.139.177	Patrimonio Netto	3.954.433
Immobilizzazioni Materiali	1.547.888		
Immobilizzazioni Finanziarie	330.665		
Totale Attivo Immobilizzato	3.017.730	Passività Consolidate	238.563
Rimanenze	2.804.016		
Liquidità Differite	317.769		
Liquidità Immediate	1.138.661	Passività Correnti	3.085.180
Totale Attivo Circolante	4.260.446		
Totale Impieghi	7.278.176	Totale Fonti	7.278.176

Impieghi		Fonti	
	2012		2012
Immobilizzazioni Immateriali	2.060.626	Patrimonio Netto	7.314.784
Immobilizzazioni Materiali	2.841.640		
Immobilizzazioni Finanziarie	273.329		
Totale Attivo Immobilizzato	5.175.595	Passività Consolidate	443.088
Rimanenze	4.602.649		
Liquidità Differite	375.984		
Liquidità Immediate	2.703.952	Passività Correnti	5.100.308
Totale Attivo Circolante	7.682.585		
Totale Impieghi	12.858.180	Totale Fonti	12.858.180

Impieghi		Fonti	
	2013		2013
Immobilizzazioni Immateriali	3.341.557	Patrimonio Netto	8.965.630
Immobilizzazioni Materiali	4.347.618		
Immobilizzazioni Finanziarie	270.771		
Totale Attivo Immobilizzato	7.959.946	Passività Consolidate	663.817
Rimanenze	7.456.345		
Liquidità Differite	807.558		
Liquidità Immediate	2.828.878	Passività Correnti	9.423.280
Totale Attivo Circolante	11.092.781		
Totale Impieghi	19.052.727	Totale Fonti	19.052.727

Procedendo ad analizzare i margini e indici, ottenuti mediante la riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario, si evince la seguente situazione:

Analisi della Liquidità			
	2013	2012	2011
Capitale Circolante Netto AC-PC	1.669.501	2.582.277	1.175.266
Indice di Struttura Corrente AC/PC	1,18	1,51	1,38
Margine di Tesoreria (Li+Ld)-PC	-5.786.814	-2.020.372	-1.628.750
Indice di Liquidità Secca (Li+Ld)/PC	0,39	0,6	0,47

Maxi Zoo S.p.A. nel triennio considerato 2011-2013 presenta un Capitale Circolante Netto (e il relativo Indice di Struttura Corrente) che passa da 1.175.266€ nel 2011 a 2.582.277€ nel 2012 ed a 1.669.501€ nel 2013. I corrispondenti indici di struttura corrente sono: 1,38 del 2011, 1,51 del 2012 e 1,18 nel 2013.

Questo lieve miglioramento del 2012, di riflesso, si ha anche sull'Indice di Liquidità Secca, il quale si attesta sui seguenti valori: 0,47 nel 2011, 0,6 nel 2012 e 0,39 nel 2013. Il relativo Margine di Tesoreria, che assume sempre valori negativi nel triennio considerato, risulta essere: -1.628.750€ nel 2011, -2.020.372€ nel 2012 e -5.786.814€ nel 2013.

Dal punto di vista della liquidità l'azienda non presenta una situazione critica, la situazione anche se in peggioramento sembra non preoccupare più di tanto il management. L'azienda essendo completamente finanziata dal gruppo, rimane decisa a finanziare il piano di sviluppo programmato. Di conseguenza, l'apertura forzata di nuovi punti vendita fa sì che sia il peso del magazzino aumenti inevitabilmente, sia i debiti di natura sia finanziaria (verso il gruppo) che di natura operativa aumentino in maniera maggiore di quanto non facciano i ricavi. Tutto ciò scaturisce dal fatto che l'apertura di nuovi punti vendita comporta costi che devono essere sostenuti in via anticipata, mentre i ricavi verranno generati

con il decorrere del tempo.

L'analisi della solidità evidenzia invece i seguenti risultati:

Analisi della Solidità			
	2013	2012	2011
Margine di Struttura Primario CN-AF	€ 1.005.684	€ 2.139.189	€ 936.703
Quoziente di Struttura Primario CN/AF	1,13	1,41	1,39
Indice Copertura Immobilizz. Tecniche CN/(ImmMat+ImmImm)	1,17	1,49	1,31
Margine di Struttura Secondario (CN+Pcons)-AF	€ 1.669.501	€ 2.582.277	€ 1.175.266
Quoziente di Struttura Secondario (CN+Pcons)/AF	1,21	1,5	1,39
Indice di Indebitamento a m/l Pcons/PN	0,07	0,06	0,06
Indice di Indebitamento Complessivo (Pcons+Pcorr)/PN	1,13	0,76	0,84

L'azienda dal punto di vista della solidità non presenta particolari problemi. Essa presenta i Margini di Struttura Primario e Secondario, nonché i relativi Quozienti positivi per il triennio considerato. I valori che assumono sono i seguenti: il Margine di Struttura Primario e il relativo Quoziente ha un miglioramento nel passaggio dall'anno 2011 (1.175.266€ per il Margine e 1,39 per il Quoziente) al 2012 (2.582.277€ per il Margine e 1,41 per il Quoziente) e peggioramento dal 2012 al 2013 dove il Margine di Struttura Primario risulta essere 1.669.501€ e il Quoziente 1,13. Il Margine di Struttura Secondario, chiaramente, data la positività del Primario sarà anch'esso positivo ed avrà in particolare lo stesso andamento.

Dal punto di vista dell'indebitamento, invece, vediamo come l'azienda presenta

un'indice di indebitamento complessivo che diminuisce nel passaggio dal 2011 al 2012 da 0,84 a 0,76, per poi aumentare da 0,76 a 1,13 nel 2013.

A differenza di Arcaplanet, Maxi Zoo, non presenta debiti di natura finanziaria, questo perché la Società è supportata dalla case madre, pertanto non è ricorsa ad affidamenti bancari, in quanto la controllante fa fronte per intero alle necessità finanziarie della Società attraverso versamenti in c/capitale.

Anche Maxi Zoo, come del resto Arcaplanet, sta effettuando investimenti in relazione ai quali è atteso un grande contributo alla redditività futura, solo che a differenza di Arcaplanet, non ha avuto un riscontro ancora significativo nelle vendite e non è stata in grado di gestire in maniera del tutto adeguata i costi.

Dall'analisi della redditività di Maxi Zoo emergono i seguenti risultati:

Analisi della Redditività			
	2013	2012	2011
ROE Netto Utile Netto/CN	-15,05%	-29,25%	-43,40%
ROE Lordo Utile ante-imposte/CN	-14,00%	-28,32%	-42,46%
ROS EBIT normalizzato/Ric Ven	-4,02%	-10,42%	-14,89%
ROA EBIT integrale/Tot Attivo	-6,59%	-16,06%	-23,00%
ROI EBIT norm/CIN	-21,56%	-46,03%	-60,72%
ROI Caratteristico ROGC/COIN	-21,56%	-46,05%	-62,24%
Capital Turnover RV/CIN	5,37	4,42	4,08
ROD Oneri Finanz Netti/PFN	-	-	-

Partendo dall'analisi del ROE Netto vediamo che, nel triennio considerato, questo migliora, passando dal -43,40% del 2011 a -29,25% del 2012 per essere -15,05% del 2013.

Anche il ROE Lordo segue più o meno lo stesso andamento, ed anche assume valori simili a quelli del ROE Netto, in quanto l'incidenza delle imposte sul reddito non è significativa. Il ROE Lordo infatti assume i seguenti valori: -42,46% nel 2011; -28,32% nel 2012 e -14,00% nel 2013.

Il ROI poi, così come il ROE, assume valori sempre negativi, ma che denotano un miglioramento da parte dell'azienda infatti passa da essere -60,72% nel 2011 a -46,03% nel 2012 per arrivare a -21,56% del 2013. Il miglioramento del ROI mostra che lo sforzo da parte dell'azienda di investire in nuove aperture, sta cominciando a produrre i suoi effetti, e le vendite stanno rispondendo in maniera positiva.

Questo riscontro lo si ha anche analizzando i valori che assume il Margine Operativo Lordo nel triennio considerato. Il MOL (EBITDA) infatti negli anni 2011 e 2012 assume valori negativi, rispettivamente -1.211.503€ nel 2011 e -1.268.777€ nel 2012, mentre nel 2013, cambia segno e, seppur di poco, diventa positivo di 28.831€.

Anche il ROS mantiene lo stesso andamento. Il ROS che mostra la redditività delle vendite, passa da -14,89% a -10,42% dal 2011 al 2012, mentre nel 2013 risulta essere -4,02%. Il ROS evidenzia un miglioramento della redditività delle vendite, infatti l'azienda si è posta l'obiettivo di contenere e gestire in maniera ottimale i costi sia di natura esterna, che quelli relativi al personale, in modo da poter incrementare il Risultato Operativo.

L'ultimo indice da analizzare è il Capital Turnover, il quale, come gli indici visti

in precedenza, mostra un miglioramento passando, negli anni sotto esame da 4,08 a 4,42 dal 2011 al 2012 e da 4,42 a 5,37 dal 2012 al 2013.

Per quanto riguarda la situazione reddituale di Maxi Zoo, possiamo dire che l'azienda, una volta superata la fase di start up, sta cominciando ad ottenere in risultati in termini di vendite. Queste ultime però, non hanno ancora raggiunto un livello che permetta all'azienda di remunerare l'investimento iniziale. Poiché l'obiettivo di Maxi Zoo è quello di proseguire la crescita del gruppo sul mercato italiano, ampliando la presenza mediante l'apertura di nuovi punti vendita e contestualmente all'azione di consolidamento della catena esistente, il gruppo di cui fa parte l'azienda è disposto a sostenere perdite in cambio di uno sviluppo rapido.

3.2.5. Benchmarking patrimoniale ed economico-finanziario tra Arcaplanet e Maxi Zoo

Prima di procedere con l'analisi strettamente numerica, è importante cercare di capire perché queste due aziende sono tra loro concorrenti. La prima considerazione viene effettuata rispetto all'ambito geografico delle due aziende.



Arcaplanet, in Italia, è presente in 12 regioni e concentra i suoi supermercati al Centro-Nord, con presenza maggiore nel Nord-Italia. Nella seguente immagine possiamo vedere la presenza dei supermercati Arcaplanet in Italia ad oggi.



Maxi Zoo invece, è presente in Italia principalmente nel Nord. Dalla seguente immagine possiamo apprezzare la presenza dei supermercati marchiati Maxi Zoo in Italia e effettuare un confronto con quelli a marchio Arcaplanet.

La prima cosa che salta all'occhio è sicuramente la differenza di punti vendita. Arcaplanet conta più di 121 punti vendita in Italia ad inizio 2015, mentre Maxi Zoo solo, si fa per dire, più di 50 punti vendita.

Altro aspetto in comune riguarda la dimensione dei punti vendita. Arcaplanet ha supermercati di dimensioni superiori a 250mq, mentre Maxi Zoo ha punti vendita non inferiori ai 600mq. Per la dimensione massima, entrambe le aziende presentano supermercati XXL con dimensioni superiori ai 1000mq.

Infine, un ulteriore aspetto da tenere in considerazione riguarda le ambizioni delle aziende. Sia Arcaplanet che Maxi Zoo, puntano ad espandersi dal Centro-Nord al Sud-Italia cercando di raggiungere più consumatori possibili, mediante

una politica attenta al posizionamento del supermercato. Infatti entrambe cercano, per i nuovi punti vendita, una posizione che permetta di ottenere un maggior numero possibile di potenziali clienti. Diventa fondamentale perciò gestire una politica di real estate, in quanto i costi logistici hanno un'influenza notevole nelle voci di costo dei relativi bilanci.

Una volta analizzate singolarmente le due aziende, è utile effettuare un confronto tra Arcaplanet, leader del mercato italiano e Maxi Zoo, leader del mercato europeo. Attraverso questo confronto sarà possibile cogliere similitudini e differenze che caratterizzano entrambe le aziende. In particolare noteremo il gap tra le due aziende derivante, dal tempo di entrata sul mercato, dall'aggressività con cui il management si fa largo sul mercato e dalla possibilità di contare su un gruppo alle spalle che possa sopportare perdite. L'analisi mostrerà anche la vicinanza della strategia di entrambe le aziende, dove però Arcaplanet risulta essere in vantaggio rispetto a Maxi Zoo.

Nella seguente tabella vengono posti a confronto i principali indici.

Analisi della Liquidità				
Indice	Azienda	2013	2012	2011
CCN AC-PC	Arcaplanet	€ 4.241.779	€ 7.476.047	€ 4.192.224
	Maxi Zoo	€ 1.669.501	€ 2.582.277	€ 1.175.266
Indice di Stru Corr AC/PC	Arcaplanet	1,14	1,37	1,33
	Maxi Zoo	1,18	1,51	1,38
Marg di Tesoreria (Li+Ld)-PC	Arcaplanet	-€ 16.333.390	-€ 9.223.827	-€ 7.433.445
	Maxi Zoo	-€ 5.786.814	-€ 2.020.372	-€ 1.628.750
Indice di Liq Secca (Li+Ld)/PC	Arcaplanet	0,48	0,54	0,42
	Maxi Zoo	0,39	0,6	0,47
Peso delle Rimane Rim/Tot Att	Arcaplanet	37,3	39,77	45,32
	Maxi Zoo	39,14	37,8	38,5

Procedendo con l'analisi della Liquidità, possiamo osservare come l'andamento generale sia per Arcaplanet che Maxi Zoo è identico. Infatti per quanto riguarda l'Indice di Struttura Corrente, vediamo come questo, nel triennio sotto esame, migliora per entrambe le aziende nel passaggio dal 2011 al 2012 per poi, nel 2013, scendere nuovamente. Questo indice che a fine 2013 risulta essere, per Arcaplanet 1,14, mentre per Maxi Zoo 1,18, evidenzia come per le aziende di questo genere, un ruolo fondamentale viene assunto dal magazzino. Infatti se andiamo ad analizzare il peso del magazzino per entrambe le aziende, notiamo come sia superiore al 35% del totale attivo. Nel magazzino vi dovrà essere una quantità minima di sicurezza che assicuri la costante presenza di prodotti sugli scaffali dei vari supermercati.

Per quanto riguarda l'Indice di Liquidità Secca, nonostante l'andamento per entrambe le aziende rimane lo stesso, migliora nel passaggio dal 2011 al 2012, e peggiora nel passaggio dal 2012 al 2013, la situazione di liquidità per le due aziende è un pò diversa. Per Arcaplanet nel 2013, nonostante l'indice peggiori rispetto all'anno precedente (da 0,54 a 0,48), l'azienda non si trova in una situazione di particolare difficoltà, ovvero che possa presagire al mancato pagamento dei debiti a scadenza. A differenza, Maxi Zoo nel 2013 con un Indice di Liquidità Secca pari a 0,39 potrebbe incontrare qualche difficoltà nel rimborsare i debiti a scadenza. Potrebbe incontrare, ma dato che il gruppo al quale appartiene provvede completamente, tramite versamenti in c/capitale, alle esigenze dell'azienda, la situazione non è preoccupante. La gestione della tesoreria e di conseguenza delle scadenze non genera particolari problemi. Gestione che però, a seguito del differente modo di reperire risorse presuppone un'attenzione maggiore da parte di Arcaplanet, essendo questa esposta anche verso le banche.

Nella successiva tabella vengono riportati i principali margini e indici relativi all'analisi della Solidità.

Analisi della Solidità				
Indice	Azienda	2013	2012	2011
Indice di elasticità AC/Tot Att	Arcaplanet	64,41%	65,58%	65,93%
	Maxi Zoo	58,22%	59,75%	58,54%
Marg di Strutt Prim CN-AF	Arcaplanet	€ 5.302.904	€ 2.540.406	€ 654.166
	Maxi Zoo	€ 1.005.684	€ 2.139.189	€ 936.703
Quoz di Strutt Prim CN-AF	Arcaplanet	0,73	0,82	1,07
	Maxi Zoo	1,13	1,41	1,39
Ind Coper Imm Tec CN/(Im Mat+Im Im)	Arcaplanet	0,75	0,87	1,14
	Maxi Zoo	1,17	1,49	1,31
Marg di Strutt Sec (CN+Pcons)-AF	Arcaplanet	€ 4.241.779	€ 7.476.047	€ 4.192.224
	Maxi Zoo	€ 1.669.501	€ 2.582.277	€ 1.175.266
Quoz di Strutt Sec (CN+Pcons)/AF	Arcaplanet	1,22	1,52	1,48
	Maxi Zoo	1,21	1,5	1,39
Indice di Indeb a m/l Pcons/PN	Arcaplanet	0,67	0,84	0,37
	Maxi Zoo	0,07	0,06	0,06
Indice di Indeb Com (Pcons+Pcor)/PN	Arcaplanet	2,85	2,53	1,73
	Maxi Zoo	1,13	0,76	0,84

Dall'analisi dei principali indici possiamo notare una situazione tendenzialmente diversa. Questa situazione deriva principalmente dal fatto che le due aziende si finanziano in maniera sostanzialmente diversa. Mentre Arcaplanet che con l'ingresso del fondo Motion Equity Partners ha deciso di intraprendere un importante piano di sviluppo, si affida a finanziamenti di natura bancaria, Maxi Zoo non ha ancora fatto ricorso all'indebitamento bancario, ma viene completamente finanziata dalla controllante.

Il primo indice ad essere analizzato è l'Indice di Elasticità che mostra come tra le due aziende Arcaplanet sia quella più elastica, mentre Maxi Zoo sia leggermente più rigida. L'Indice, infatti, si aggira intorno al 65% per Arcaplanet mentre per Maxi Zoo su valori al di sotto del 60% nel triennio considerato.

Il Quoziente di Struttura Primario evidenzia che Arcaplanet con il proprio Capitale Netto non riesce a finanziare completamente l'Attivo Fisso (Immobilizzato), cosa che, a differenza riesce a fare Maxi Zoo. Il Quoziente di Struttura Primario nel triennio 2011-2013 per Arcaplanet assume i seguenti valori: 1,07; 0,82; 0,73; mentre per Maxi Zoo 1,39; 1,41; 1,13.

Se andiamo a considerare il Quoziente di Struttura Secondario, notiamo invece che la situazione è tendenzialmente la stessa. Infatti i valori che il Quoziente assume sono più o meno gli stessi. Nel triennio 2011-2013 abbiamo per Arcaplanet 1,48, 1,52 e 1,22 mentre per Maxi Zoo abbiamo 1,39, 1,5 e 1,21. Il Quoziente di Struttura Secondario, mostra come entrambe le aziende riescano a finanziare con le fonti a medio/lungo termine l'attivo fisso ed una parte di magazzino.

Il Quoziente che assume simili valori non mostra, però, che la differenza tra le due aziende invece è significativa. Andando ad approfondire, dunque ad analizzare la composizione delle fonti ed il peso che rivestono le Passività Consolidate e quelle Correnti, notiamo come le aziende abbiano adottato politiche completamente diverse.

L'Indice di Indebitamento a medio/lungo termine per Arcaplanet nel triennio considerato si attesta sui seguenti valori: 0,37 nel 2011; 0,84 nel 2012 e 0,67 nel 2013. Per Maxi Zoo, invece, l'Indice assume i seguenti valori: 0,06 nel 2011 e nel 2012 e 0,07 nel 2013. Questo mostra appunto la differenza sostanziale tra le due aziende. Mentre per Maxi Zoo le passività a medio lungo termine sono rappresentate esclusivamente dai debiti relativi al TFRL, Arcaplanet oltre al TFRL, invece, presenta debiti verso banche a medio/lungo termine.

Procedendo ulteriormente con l'analisi e passando ad esaminare l'Indice di Indebitamento Complessivo, possiamo notare la sostanziale differenza. L'Indice

per Maxi Zoo assume valori sostanzialmente contenuti nel periodo considerato. Infatti nel 2011 è 0,84, nel 2012 0,76 e nel 2013 1,13. Differentemente, Arcaplanet, assume valori molto più elevati che per il 2011, 2012 e 2013 sono rispettivamente: 1,73, 2,53, e 2,85.

In conclusione possiamo dire che, se da un lato le aziende presentano un'adeguata struttura, in quanto entrambe riescono a finanziare con le proprie fonti a medio/lungo termine l'intero Attivo Fisso e una parte dell'Attivo Circolante, dall'altro la situazione dal punto di vista debitoria è completamente opposta. Mentre Maxi Zoo per finanziare gli impieghi utilizza completamente le risorse provenienti dal gruppo, Arcaplanet, per continuare a finanziare la loro espansione ha fatto ricorso al finanziamento bancario, sfruttando in maniera del tutto intelligente la leva finanziaria. I risultati che Arcaplanet sta ottenendo, le consentono di poter rimborsare i finanziamenti presi senza alcun tipo di preoccupazione, in quanto essa ha una base di negozi solida sul quale far affidamento. Questi negozi hanno già raggiunto un livello di vendite che permette all'azienda di finanziare nuove aperture e rimborsare i debiti a scadenza senza particolari problemi. Maxi Zoo al contrario non essendo indebitata nei confronti delle banche ha un altro tipo di problema. Infatti non ottenendo, nonostante la situazione stia migliorando, risultati economici positivi, si trova costretta a dover assorbire risorse dal gruppo, in modo da poter assolvere gli impegni presi, estinguendo così i diversi debiti di natura commerciale che l'attività d'impresa genera. Se Maxi Zoo si fosse indebitata ulteriormente con le banche, probabilmente si troverebbe in una situazione peggiore, ovvero, in una situazione dove i miglioramenti sarebbero stati inferiori rispetto a quelli che sta ottenendo. Del resto anche Arcaplanet con l'ingresso all'interno del capitale da parte di Credem prima, e Motion Equity Partners poi, ha ottenuto quelle risorse che le consentissero di effettuare investimenti significativi.

Una volta analizzata, la liquidità e la solidità delle aziende, si procede con

l'analisi della redditività, la quale mostrerà che il fenomeno delle catene Petshop, è una realtà che ha acquisito importanza e continuerà a crescere in maniera esponenziale, nel corso dei prossimi anni.

Analisi della Redditività				
Indice	Azienda	2013	2012	2011
ROE Netto Utile Netto/CN	Arcaplanet	16,84%	21,14%	26,60%
	Maxi Zoo	-15,05%	-29,25%	-43,40%
ROE Lordo Utile Lordo/CN	Arcaplanet	29,76%	34,07%	44,33%
	Maxi Zoo	-14,00%	-28,32%	-42,46%
ROS Ebit Norm/Riv vend	Arcaplanet	5,23%	6,18%	8,20%
	Maxi Zoo	-4,02%	-10,42%	-14,89%
ROA Ebit Int/Tot Att	Arcaplanet	8,48%	10,15%	16,79%
	Maxi Zoo	-6,59%	-16,06%	-23,00%
ROI Ebit Norm/CIN	Arcaplanet	23,63%	22,28%	39,75%
	Maxi Zoo	-22,67%	-46,34%	-59,39%
ROI Caratt ROGC/COIN	Arcaplanet	24,19%	22,75%	41,11%
	Maxi Zoo	-21,56%	-46,05%	-62,24%
Capital Turnover RV/Tot Att	Arcaplanet	4,52	3,6	4,85
	Maxi Zoo	5,37	4,42	4,08
ROD Oneri Fin/Deb Fin	Arcaplanet	2,54%	1,57%	3,29%
	Maxi Zoo	-	-	-

Dal punto di vista della redditività possiamo notare come Arcaplanet e Maxi Zoo stiano migliorando. Gli indici mostrano essenzialmente che entrambe le aziende crescono ad un ritmo superiore a quello della media del mercato.

La differenza sta però nel fatto che, mentre Arcaplanet consegue risultati positivi, cioè chiude in utile tutti e tre gli esercizi, Maxi Zoo migliora le proprie prestazioni in termini reddituali ma chiude gli esercizi in perdita.

Partendo dall'analisi del ROE Netto, notiamo infatti come Arcaplanet ottenga per

il triennio 2011-2013 ottimi risultati in termini di redditività del capitale degli azionisti. Maxi Zoo invece, riduce le perdite dal passaggio da un esercizio all'altro e probabilmente nel giro di un paio di anni raggiungerà valori positivi. Il ROE Netto per Arcaplanet è 26,60% nel 2011, 21,14% nel 2012 e 16,84% nel 2013; per Maxi Zoo invece è -43,40% nel 2011, -29,25% nel 2012 e -15,05% nel 2013.

Analizzando il ROI, vediamo come l'indice per Arcaplanet diminuisce dal 2011 al 2012/2013 perdendo circa il 17%. L'indice in esame negli anni considerati assume i seguenti valori: 39,75% nel 2011; 22,28% nel 2012 e 23,63% nel 2013. Questo si spiega perché l'azienda, come vedremo successivamente, negli anni 2012 e 2013 ha aperto numerosi punti vendita (rispettivamente 26 e 29) che hanno di fatto ridotto la redditività causa sostenimento di costi in via anticipata. Per Maxi Zoo invece, che a differenza di Arcaplanet, si trova in una fase precedente il ROI migliora, ma continua ad essere negativo. I valori assunti sono -59,39% nel 2011; -46,34% nel 2012 e -22,67% nel 2013. La differenza di risultati nasce dal fatto che per Maxi Zoo le vendite oltre a non aver raggiunto un livello adeguato da remunerare tutta la struttura, i costi, tra i quali quelli del personale, non sono gestiti in maniera ottimale.

Tali analisi vengono confermate da un altro indice: il ROS. Il ROS che esprime la redditività delle vendite, mostra come la differenza tra le due aziende sia, in questo momento abissale. Un ROS positivo evidenzia la percentuale dei ricavi netti ancora disponibili dopo aver coperto tutti i costi riconducibili all'area operativa; un ROS negativo segnala il fatto che la gestione operativa ha avuto dei costi superiori ai ricavi complessivi a essa riconducibili. Mentre la situazione per Arcaplanet sembra peggiorare, in quanto il ROS passa dal 2011 al 2013 da 8,20% a 5,23%, in realtà tali risultati mostrano ottime performance da parte dell'azienda, perché l'apertura di un numero così elevato di punti vendita nel corso del triennio non ha abbattuto di molto la redditività, ma anzi rispetto alle previsioni i risultati

ottenuti sono stati superiori. Per Maxi Zoo il ROS migliora per i 3 anni considerati in quanto, come già detto in precedenza, l'azienda sta ottenendo ottimi risultati in termine di vendite, migliori rispetto al budget, ma tali risultati però non hanno ancora permesso di raggiungere quel livello di vendite da far sì che i ricavi siano superiori ai costi sostenuti. Il ROS per Maxi Zoo nel triennio 2011-2013 è -14,89%; -10,42% e -4,02%.

Infine il Capital Turnover, che misura quante volte le attività ritornano sotto forma di vendite, mostra come entrambe le aziende abbiano già un indice che dimostra buoni risultati. Per Arcaplanet l'indice tenderà in futuro a migliorare, a seguito delle numerose nuove aperture effettuate, quando quest'ultime con il passare del tempo miglioreranno le loro performance reddituali. Anche Maxi Zoo sta ottenendo buoni risultati in termini di vendite. Finquando però non riuscirà a contenere i costi o le vendite non cresceranno in maniera molto significativa, i costi al di sotto del valore aggiunto, come il costo del personale e gli ammortamenti e accantonamenti, non diminuiranno in percentuale rispetto ai ricavi, l'azienda troverà difficoltà ad ottenere utili alla chiusura del bilancio di esercizio.

Nella successiva tabella abbiamo un confronto su alcuni parametri chiavi che consentono di apprezzare la bontà dell'analisi e permettono di effettuare ulteriori riflessioni.

Sviluppo Azienda				
Indice	Azienda	2013	2012	2011
Fatturato	Arcaplanet	€ 89.409.926	€ 65.480.732	€ 52.512.571
	Maxi Zoo	€ 32.539.952	€ 20.071.996	€ 11.246.103
Crescita del Fatturato	Arcaplanet	36,54%	24,70%	14,36%
	Maxi Zoo	77,60%	78,52%	68,83%
Punti Vendita Fine anno	Arcaplanet	107	80	54
	Maxi Zoo	40	26	16

Nuove Aperture	Arcaplanet	29	26	8
	Maxi Zoo	10	10	7
Numero Dipendenti	Arcaplanet	450	350	253
	Maxi Zoo	290	195	80
Fatturato per Dipendente	Arcaplanet	€ 198.689	€ 187.089	€ 207.571
	Maxi Zoo	€ 112.207	€ 102.933	€ 140.576
Fatturato per Punto Vendita	Arcaplanet	€ 835.607	€ 818.509	€ 972.455
	Maxi Zoo	€ 813.499	€ 772.000	€ 701.881

I risultati espressi in tabella confermano l'analisi svolta in precedenza. Se analizziamo la crescita del fatturato, vediamo come sia significativa per Maxi Zoo nel triennio considerato. Aumentare il fatturato rispetto all'anno precedente con percentuali superiori al 75%, mostra appunto gli ottimi risultati che l'azienda sta ottenendo in termini di vendite. L'aumento del fatturato dipende molto dalla politica aggressiva che Maxi Zoo ha adottato. I punti vendita già aperti e le nuove aperture, come già detto poco sopra, stanno conseguendo buone performance, ma per chiudere l'esercizio in utile, l'azienda dovrà prima di tutto gestire in maniera più efficace i costi. Anche Arcaplanet ha riscontrato buone performance reddituali e gli investimenti fatti nel corso di questo triennio e che continuerà ad effettuare anche nel corso dei prossimi anni, fanno presagire che le performance non potranno altro che migliorare. Infatti la crescita del fatturato per Arcaplanet come vediamo dalla tabella è in aumento e passa da un 14,36% del 2011 a 24,70% del 2012 ed arriva a 36,54% nel 2013.

Se guardiamo le nuove aperture e i punti vendita di fine anno, vediamo come Arcaplanet sia nettamente in vantaggio rispetto a Maxi Zoo, questo perché Maxi Zoo è presente sul mercato da meno anni, mentre Arcaplanet nel 2015 compirà il suo ventesimo compleanno, Maxi Zoo spegnerà 15 candeline.

Analizzare il fatturato per dipendente e il fatturato per punto vendita ci permette i

capire il motivo per il quale Arcaplanet è leader di mercato. Se nel fatturato per dipendente la differenza tra le due aziende è significativa, nel fatturato per punto vendita sembra non esserlo. In realtà bisogna considerare che Arcaplanet ha negozi che partono dai 250mq, mentre Maxi Zoo dai 600mq, dunque se potessimo calcolare il fatturato medio di vendita al mq, sicuramente noteremo che la differenza tra le due aziende sarebbe abissale.

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha cercato di mettere in luce attraverso un'analisi di Benchmarking il fenomeno delle Catene Petshop ed in particolare i risultati da queste ottenuti nel corso degli ultimi anni.

Il settore del Petfood cresce ed aumenta la fiducia degli italiani nei confronti degli alimenti industriali per animali, che garantiscono il corretto fabbisogno nutrizionale agli amici a quattro zampe. Una crescita che risalta insieme a poche altre eccezioni in questi tempi di diffusa difficoltà per il mondo manifatturiero.

Quello del Petfood e Petcare in Italia è sicuramente un mercato dinamico, che continua ad offrire interessanti opportunità di crescita (e i dati sulle vendite lo dimostrano) anche e soprattutto se confrontato con la performance dei prodotti food per consumo umano. I consumatori continuano a comprare alimenti per i propri animali, optando spesso per i prodotti premium o superpremium, come si deduce dal fatto che le vendite a valore crescono di più di quelle a volume.

Il confronto tra Arcaplanet e Maxi Zoo oltre ad aver confermato i risultati dell'analisi del mercato, permette di fare alcune riflessioni. La crescente attenzione da parte dei proprietari nei confronti dei loro pet spiega dunque la crescita delle Catene Petshop, nascondendone però il potenziale. Se il mercato del Petfood in Italia vale circa 2 miliardi di euro ed Arcaplanet ne è il leader di fatturato per le Catene con quasi 100 milioni di euro nel 2013, possiamo capire allora quanto ancora potrà crescere.

L'analisi di benchmarking tra il leader del mercato italiano, Arcaplanet e il leader di quello europeo, Maxi Zoo ha mostrato inoltre come per diversi aspetti gestionali, entrambe le aziende possano essere reciprocamente un benchmark di riferimento. Maxi Zoo ha Arcaplanet come benchmark, ma anche Arcaplanet ha Maxi Zoo come riferimento in particolare per quanto riguarda il marchio privato. Le Private Label del petfood crescono più della media del mercato sia nel Mass

Market sia nelle catene, confermandosi un attore sempre più in grado di recitare un ruolo di rilievo nella categoria. Maxi Zoo ha un numero maggiore di prodotti a marchio privato sui quali spinge molto, perché come visto assicurano una marginalità maggiore e fidelizzano il cliente. Arcaplanet ha preso Maxi Zoo come esempio per questo, e su questo sta lavorando. Chiaramente investire su un prodotto a marchio privato che conta 121 punti vendita o con un gruppo che ne conta più di 1.300 è sostanzialmente differente.

L'analisi di benchmarking evidenzia anche strategie di comunicazione simili. Si rilevano sia attività above the line sia attività below the line per gli operatori del mondo del petfood. Le azioni di comunicazione del settore includono infatti dalla pubblicità in televisione e sulle principali riviste di settore e non, allo sviluppo di siti internet di più semplice e intuitiva fruizione per la clientela. Arcaplanet abbiamo visto è sbarcata sulle tv nazionali, e presumibilmente anche Maxi Zoo lo farà se non in questo, nel prossimo anno. Crescono, peraltro, i social network dedicati per far in modo che gli amanti degli animali si incontrino e si confrontino sui temi del petcare. Non mancano neppure le attività in store ed i volantini promozionali, sempre più importanti anche per la categoria del Petcare nel mass market ma anche nel canale specializzato. Le aziende produttrici si dimostrano piuttosto attive anche sul fronte della sponsorizzazione di eventi finalizzati a sensibilizzare il pubblico sulla cura e sul benessere degli animali.

Arcaplanet è leader perché in questi anni si è saputa distinguere, ed ha saputo prendere decisioni che le permettessero di compiere un salto in avanti maggiore rispetto ai competitors. Il cammino intrapreso da Arcaplanet, se rispettato nei prossimi anni, porterà l'azienda a rafforzare la propria posizione di leader e ad aumentare la distanza con le altre Catene Petshop. Maxi Zoo, come evidenziato dai numeri dell'analisi non è ancora riuscita a sfruttare appieno le potenzialità del settore. Questo perché Maxi Zoo con alcune scelte strategiche, tra le quali quella di avere supermercati di dimensioni non inferiori ai 600 mq, sta incontrando maggiori difficoltà ad individuare immobili adatti per l'apertura dei nuovi

supermercati. Non solo la burocrazia italiana, completamente differente da quella di altri paesi europei, mal si scontra con la mentalità di un gruppo abituato a scenari legislativi più snelli che richiedono tempi e costi inferiori per l'apertura di nuovi punti vendita. Arcaplanet nasce e cresce in Italia, e l'esperienza acquisita le ha permesso di muoversi più agilmente nonostante i problemi evidenziati già nei capitoli precedenti.

I risultati di benchmarking emersi dal confronto economico finanziario e patrimoniale hanno mostrato come Arcaplanet e Maxi Zoo sia cresciute, quanto hanno investito, quali aspetti della gestione debbano ancora migliorare e le prospettive future di crescita. Il management di Arcaplanet è stato in grado di adottare scelte strategiche tali da portare l'azienda a crescere ed a gestire in maniera oculata i costi. Maxi Zoo per l'idea di business di allargare la rete di vendita, in quanto l'obiettivo è la crescita e il fatturato, non sta tenendo in considerazione il BEP del singolo punto vendita. I costi fissi che l'azienda deve sostenere per mantenere attiva la rete di vendita assorbono completamente i ricavi generati dalla rete stessa. Nel dettaglio i costi necessari allo sviluppo e mantenimento della rete sono: il costo del personale; il costo di acquisto dei prodotti e i costi di pubblicità e promozione. Con questo confronto tra Arcaplanet e Maxi Zoo è stato possibile individuare le aree critiche per Maxi Zoo e avere indicazioni sulle possibili soluzioni da adottare, prendendo spunto da Arcaplanet leader e benchmark di riferimento.

Sarebbe stato interessante approfondire ulteriormente l'analisi, per rendere il confronto più significativo e l'analisi più apprezzabile. Ad esempio analizzando il grado di efficacia e di efficienza dei processi riscontrabili in indicatori quali il grado di utilizzo del personale di vendita, la resa per metro quadro, lo scontrino medio avremmo potuto avere un'ulteriore conferma dei risultati ottenuti e una percezione più chiara delle differenze esistenti tra le due aziende.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare la prof.ssa Talarico, relatore di questa tesi, per la grande disponibilità e cortesia dimostratemi, e per tutto l'aiuto fornito durante la stesura.

Un sentito ringraziamento ai miei genitori, che, con il loro incrollabile sostegno morale ed economico, mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo.

Desidero inoltre ringraziare Agrifarma S.p.A., in particolare Domenico Celentano e Tiziana Gargiulo.

Un ultimo ringraziamento ai compagni di studi, per essermi stati vicini sia nei momenti difficili, sia nei momenti felici: Nicola Caruso, Marco Conti, Alessio Malucchi, Martina Princiotta, Veronica Puorro e Marco Tarabella; sono per me più veri amici che semplici compagni.

BIBLIOGRAFIA

Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Mulino, Bologna, 2001.

Bertini U., *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in Finanza, Marketing e Produzione, Milano 1985 n. 3

Bianchi Martini S., *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2009.

Bocchino U., *Manuale di Benchmarking: come innovare per competere, aspetti operativi casi pratici e problemi*, Giuffrè Editore, Milano, 1995.

Bocchino U., *Il benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè editore, Milano, 1994.

Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni*, il Mulino, 2006.

Brusa L. Dezzani F., *Budget e controllo di gestione*, Etas, Milano 1990.

Camp R., *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Itaca, 1991.

Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.

Cozzi G., Ferrero G., *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli Editore, 2004.

Farchione A., *Il benchmarking può rendere competitiva l'azienda* in PI n.10, 2006.

Gabrielli G. Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2013.

Invernizzi G. (a cura di), *Le strategie competitive*, McGraw-Hill, Milano, 2014.

Marasca S. Marchi L. Riccaboni A., *Controllo di Gestione: Metodologie e Strumenti*, Knowità, Arezzo, 2009.

Marchi L., *L'integrazione dei sistemi informativo-contabili per il controllo di gestione*, in "Controllo di gestione", n.1, 2004.

Milone M., *Il Confronto Competitivo ed il Benchmarking*, Cacucci Editore, Bari,

1996.

Saita M., *Programmazione e Controllo*, Giuffrè, Milano, 1996.

Sinatra A., *Strategia Aziendale. Business Strategy, corporate strategy*, ISEDI, Torino, 2006.

Sòstero U. Ferrarese P., *Analisi di Bilancio: strumenti formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè Editore, Milano, 2000.

Sòstero U. Ferrarese P. Mancin M. Marcon C., *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria*, Cafoscarina, Venezia, 2010.

Watson G. H., *Il Benchmarking: come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Edizione italiana a cura di Piercarlo Ceccarelli, FrancoAngeli, Milano, 1995.

SITOGRAFIA

<http://www.assalco.it/>

<http://www.microcae.com/banchmark.htm>

<http://www.dsmnet.it/vd/centrostudiproforma/articoli/Benchmarking.pdf>

[http://my.liuc.it/MatSup/2010/Y90011/9.%20II%20benchmarking%20\(cenni\).%20A.A.%202010-2011.pdf](http://my.liuc.it/MatSup/2010/Y90011/9.%20II%20benchmarking%20(cenni).%20A.A.%202010-2011.pdf)

http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/02/16/news/maxi_zoo_punta_sullitalia_e_scende_a_sud-107589268/

<https://www.maxizoo.it/>

<http://www.engage.it/campagne/arcaplanet-magnews/31887#.VQxRoo6G8nM>

<http://www.arcaplanet.it/>

http://www.ilsecoloxix.it/p/levante/2010/11/03/AMz7DGDE-arcaplanet_passa_cognetas.shtml

<http://gazzettadireggio.gelocal.it/reggio/cronaca/2010/11/03/news/credem-cede-arcaplanet-1.447665>

www.isoladeitesori.it